



Turun yliopisto
University of Turku

ORGANISAATIOKULTTUURIN VAIKUTUS LUOVUUTEEN

Liiketaloustiede, johtamisen ja
organisoinnin pro gradu –tutkielma.

Laatija:
Elias Kalliola

Ohjaaja:
KTT Harri Virolainen

29.10.2018
Pori



Turun kauppakorkeakoulu • Turku School of Economics

SISÄLLYS

1	JOHDANTO	7
1.1	Tutkimuksen tausta	7
1.2	Tavoite ja rajaus.....	7
1.3	Tutkimuksen rakenne	8
2	ORGANISAATIOKULTTUURI	10
2.1	Organisaatiokulttuurin määritelmä	10
2.2	Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation toimintaan	12
2.3	Organisaatiokulttuurin tasot	13
2.3.1	Artefaktit	13
2.3.2	Arvot ja normit	14
2.3.3	Perusoletukset	15
2.4	Organisaatiokulttuurien jaottelu	15
2.5	Organisaatiokulttuurin kehittäminen	19
3	LUOVA ORGANISAATIOKULTTUURI	22
3.1	Luovuuden määritelmä	22
3.2	Luova organisaatiokulttuuri.....	23
3.2.1	Organisaation luovuus	23
3.2.2	Työympäristön vaikutus	25
3.2.3	Organisaatiokulttuurin ja luovuuden suhde	27
3.3	Palkitseminen ja luovuus	29
3.4	Luovuuden esteet	31
3.5	Luovuuden johtaminen	31
3.6	Luovuutta edistävä organisaatorakenne	33
4	TUTKIMUKSEN TOTEUTUS	36
4.1	Kvalitatiivinen tutkimus	36
4.2	Aineiston keruu	37
4.3	Aineiston analysointi	38
4.4	Tapausorganisaatiot	39
5	EMPRIIRISET TARKASTELUTASOT	41
5.1	Rakenteellinen tarkastelutaso	41
5.2	Luovuuden johtamisen tarkastelutaso	44
5.3	Kulttuurinen tarkastelutaso.....	46
5.4	Organisaatioilmapiirin tarkastelutaso	47
5.5	Työntekijöiden tarkastelutaso	50
5.6	Resurssien ja taitojen tarkastelutaso	51

5.7	Luovuuden esteiden tarkastelutaso.....	52
6	YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET	55
6.1	Yhteenveto	55
6.2	Johtopäätökset.....	58
6.3	Luotettavuuden arviointi	59
6.4	Jatkotutkimusmahdollisuudet.....	59
	LÄHTEET	61
Liite 1	kyselylomake.....	66

KUVIOT

Kuvio 1	Organisaatiokulttuurin tasot	13
Kuvio 2	Kilpailevat arvot –malli	16
Kuvio 3	Organisaation luovuuteen vaikuttavat tekijät	24
Kuvio 4	Käsitteellinen malli havainnollistamaan työympäristön vaikutusta	26
Kuvio 5	Organisaatiokulttuurin vaikutus luovuuteen	28

VALOKUVAT

Valokuva 1	Vincitin toimiston pelipaikka	43
------------	-------------------------------------	----

1 JOHDANTO

1.1 Tutkimuksen tausta

Jotta organisaatio, voisi menestyä pitkällä tähtäimellä, on sen kyky innovoida suuressa roolissa. Työympäristön muuttuessa ja kansainvälisen kilpailun kovetessa luovuuden rooli korostuu entisestään. Kasvaakseen ja vastatakseen asiakaskunnan muuttuviin tarpeisiin ja ylipäättään pysyäkseen mukana kovenevassa kilpailussa tulee organisaation kehittää kykyään innovoida uutta. Luovuus organisaatiossa voidaan nähdä ajatuksellisena prosessina. Tämän prosessin kautta on ihmisten mahdollista keksiä uusia, uniikkeja ja hyödyllisiä innovaatioita. Tämän lisäksi voidaan luovuus nähdä yksinkertaistetusti ennennäkemättömien ja hyödyllisten innovaatioiden sekä ongelmanratkaisujen tuottamiseksi. Ensimmäinen lähestymistapa tarkastelee luovuutta puhtaasti ajatuksellisena prosessina, kun taas toisessa lähestymistavassa pääpaino on ideoiden luomisessa ja ongelmanratkaisussa. On myös sanottu, että luovuus kumpuaa ihmisen sisäsyntyisestä tarpeesta keksiä uutta ja vastata ihmisen omaan uteliaisuusviettiin (Klijn & Tomic 2010, 322.)

Innovoinnilla ja kilpailuedun tavoittelulla on selkeä yhteys jonkin uuden ja erilaisen luomiseen. Tätä myötä yhä useammilla toimi-aloilla on pakkomielle radikaalien ja uusien toimintatapojen löytämiseen ja tätä kautta säilyttää kilpailukykyä alati kovenevassa toimintaympäristössä. Yhä useammat organisaatiotutkimukset ovat alkaneet keskittyä organisaatiokulttuurin käsitteen tutkimukseen ja näkökulmaan organisaatiokulttuurista kriittisenä välineenä organisaation tehokkuuden ja toiminnan parantajana. Organisaatiokulttuurin uskotaankin vaikuttavan luovuuteen ja innovointiin organisaatiossa monien eri kanavien kautta. Organisaatiot, jotka pystyvät sisällyttämään luovuuden osaksi omaa organisaatiokulttuuriaan, ovatkin etulyöntiasemassa muuttuvissa ja epävarmoissa toimintaympäristöissä (Sharifirad & Ataei 2011, 494.)

1.2 Tavoite ja rajaus

Tutkimuksen tavoitteena on selvittää organisaatiokulttuurin vaikutusta organisaation luovuuteen pelialan organisaatiossa. Tutkimuksen pääkysymys on: *Miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa luovuuteen case-asiiantuntijaorganisaatiossa?*

Tutkimuksen osaongelmia ovat:

Miten organisaatiokulttuuri näkyy case-organisaatioiden toiminnassa?

Miten case-organisaatioissa on pyritty edesauttamaan luovaa organisaatiokulttuuria?

Organisaatiokulttuurin perusoletuksia ei lähdetä tapausyritysten osalta tutkimuksessa selvittämään. Tämä johtuu siitä, että perusoletusten tuominen tiedostetulle tasolle on äärimmäisen vaikeaa ja monessa tapauksessa jopa mahdotonta, eikä gradutyöskentely anna mahdollisuuksia näin syväluotaavaan organisaation tutkimiseen. Organisaatiokulttuurin osalta teoreettisia viitekehyksiä ovat Scheinin (1991) kulttuurin tasot ja Martinsin (2003) organisaation ulottuvuudet.

Tutkimuksessa ei lähdetä todistamaan ovatko tutkittavat organisaatiot luovia vaan tarkoitus on tutkia sellaisia organisaatioita, joiden voidaan olettaa olevan luovia. Tällöin voidaan keskittyä siihen miten luovuus organisaatioissa ilmenee ja miten sen siellä koetaan syntyvän. Luovuuden tutkimuksessa pääpaino on nimenomaan luovuuden syntymekanismeilla eikä niinkään keskityä siihen millaista ja mitä luovuus on. Teorioissa luovuutta lähestytään todella monella tapaa. Se voi syntyä yksilön tasolla tai vain yhteistyön kautta tai se voi tapahtua organisaation tasolla. Sitä voidaan tarkastella kognitiivisena prosessina tai luovuus voidaan nähdä lopputuloksen kannalta ja sen työstämisenä. Näihin näkökulmiin ei pureuduta kovinkaan syvällisesti. Vaan luovuus määritellään modernista näkökulmasta uusien näkökulmien ja asioiden synnyttämisenä. Luovuuden osalta teoreettisina viitekehyksinä toimi Amabilen (1996) ja Andriopouloksen (2001) organisatorisen luovuuden synnyn mallit.

1.3 Tutkimuksen rakenne

Tämän tutkimuksen toisessa pääluvussa käsitellään organisaatiokulttuurin käsitettä. Aluksi perehdytään organisaationkulttuurin määritelmään, josta siirrytään organisaationkulttuurin vaikutukseen organisaation toimintaan. Tämän jälkeen esitetään organisaatiokulttuurin tasot, joka helpottaa organisaatiokulttuurin käsittelyä myöhemmässä vaiheessa tutkimusta. Seuraavaksi perehdytään erilaisiin organisaatiokulttuureihin ja siihen millaisia ominaisuuksia erilaisilla kulttuureilla voidaan nähdä olevan nykytiedon valossa. Lopuksi käydään läpi vielä teoriaa organisaatiokulttuurin kehittämisestä.

Kolmannessa pääluvussa keskitytään luovuuteen ja luovaan organisaatioon. Luku aloitetaan luovuuden määrittelemisellä, josta siirrytään luovan organisaatiokulttuurin käsittelemiseen. Tässä vaiheessa esitellään erilaisia luovan organisaatiokulttuurin malleja. Mallien esittelemisen jälkeen keskitytään luovuuden ja palkitsemisen väliseen yhteyteen, jonka jälkeen syvennytään luovuuden esteiden teoriaan. Pääluvun loppupuolella käydään vielä läpi teoriaa luovuuden johtamisesta ja luovasta organisaatorakenteesta.

Neljännessä pääluvussa käydään läpi tutkimuksen toteutus. Esitellään laadullisen tutkimuksen käsite ja kuvataan tutkimuksen aineiston hankinta- ja

analysointimenetelmät ja niiden vaiheet. Tässä luvussa esitellään myös tutkimuksen tapausorganisaatiot.

Viidennessä pääluvussa pureudutaan tutkimuksen empiiriseen aineistoon. Empiirinen aineisto ja sen analysointi on jaettu tarkastelutasoihin, joissa kussakin analysoidaan aineistoa kunkin tarkastelutason näkökulmasta.

Viimeisessä pääluvussa esitellään tutkimuksen tulokset ja arvioidaan tutkimuksen luotettavuutta. Tässä pääluvussa myös kerrotaan mahdollisista jatkotutkimusmahdollisuuksista.

2 ORGANISAATIOKULTTUURI

2.1 Organisaatiokulttuurin määritelmä

Ymmärtääkseen organisaatiokulttuurin vaikuttavuutta tiettyihin ilmiöihin, on välttämätöntä ymmärtää organisaatiokulttuurin käsite ja se miten organisaatiokulttuuri kussakin organisaatiossa ilmenee. On myös syytä tiedostaa kunkin organisaation kulttuuriset erityispiirteet. Tämä voi olla kuitenkin vaikeaa organisaatioon pitkään kuuluneelle henkilölle. Englannin kielen sanonta, viimeinen asia, jonka kala tunnistaa on vesi, pitääkin tässä asiassa paikkansa (Roughton & Crutchfield 2014, 23.) Kuitenkin lähes kaikilla ihmisillä on kokemuksia uudessa työpaikassa aloittaessaan, kuinka työpaikan rutiinit ja tavat vaikuttavat oudoilta ja erikoisilta. Kuitenkin ajan myötä nämä erikoisuudet näyttävät hälvenevän ja lopulta katoavan kokonaan. Tällöin työntekijä tuntee organisaatiokulttuurin jo niin hyvin, ettei hän huomaa sen olomassaoloa enää lainkaan (Laguardia 2008, 58.)

Organisaatiokulttuurin käsitteen määrittely on hyvin vaikeaa. Sanaa kulttuuri käytetään paljon ja kulttuurista myös puhutaan paljon. Suuresta suosiostaan huolimatta, kulttuurista keskustelu ja kulttuurin tutkiminen on vaikeaa, koska se mikä mielletään kulttuuriksi, saattaa erota paljon eri ihmisten välillä. Kielestä riippuen jotkut pitävät sanaa kulttuuri ilmapiirin synonyymina, kun taas toiset erottelevat ne toisistaan (Schoen & Teddlie 2008, 129–153; Van Houtte, 2005, 71–89.) Organisaatioilmapiiri eli työilmapiiri eroavat organisaatiokulttuurista perinteisesti niiden tutkimisen lähtökohdista. Organisaatiokulttuurin tutkimus on perinteisesti ollut laadullista, kun taas organisaatioilmapiirin tutkimus on määrällistä. Nykyään organisaatiokulttuuria on kuitenkin myös tutkittu määrällisin keinoin, mikä on häivyttänyt näiden kahden käsitteen rajoja. Voidaan kuitenkin sanoa organisaatiokulttuurin olevan kattavampi ja globaalimpi ilmiö, kun taas organisaatioilmapiirin tutkimuksessa painoarvoa on enemmän psykologialla, mitattavuudella ja ennustettavuudella. Organisaatioilmapiiriä voidaankin lähestyä mitattavana indeksinä kuin kausaalitekijänä organisaation toiminnalle, jota organisaatiokulttuuri on (Jung, Scott, Davies, Bower, Whalley, McNally & Mannion 2009, 1088.)

Organisaatiokulttuurin määrittelyä vaikeuttaa myös sen määrittely usein, joko syiden tai seurausten mukaan. Eli määritellään miksi organisaatiokulttuuri on olemassa ja minkä takia se on organisaatioon muodostunut, tai määritellään miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan. Organisaatiokulttuuri voidaan siis määritellä organisaatioon syntyvänä osana, johon rakenteet ja organisaation osat alueet vaikuttavat tai se voidaan määritellä osana, joka muovaa organisaation rakenteet ja toimintatavat (Jerome 2013, 85.)

Monet organisaatiokulttuurin määritelmät painottavat organisaation perusoletusten syntyvän, kehittyvän, kasvavan ja ohjaavan organisaation toimintaa koko organisaation elämänsäajan ajan (Jerome 2013, 85.) Kulttuurilla voidaan tarkoittaa jonkin yhteisön ajattelutapaa ja tapaa toimia. Kulttuurin sisäistämiseksi on ihmisen itse elettävä ja toimittava kulttuurin keskiössä, joten tavat, jotka kulttuurissa ilmenevät eivät ole sisäsyntyisiä. Organisaatiokulttuurin käsitteestä puhuttaessa organisaation jäsenten toiminta- ja ajattelutavat määrittävät organisaatiokulttuurin (Lämsä & Hautala 2004, 176.) Organisaatiokulttuurin käsite koostuu tekijöistä, jotka säätelevät ihmisten käyttäytymistä. Näitä käsitteitä ovat uskomus- ja arvojärjestelmät, organisaation tekninen kehitysaste sekä tehtävät ja niihin liittyvät normit. Kulttuurin luonteeseen kuuluu pysyvyys, mutta se kuitenkin muuttuu pikkuhiljaa ajan saatossa (Andriopoulos 2001, 835; Sailes, 2008, 74–75; Rissanen, Sääski & Vornanen 1996, 43.) Kaikki arjen kanssakäyminen, kuten se kuinka ihmiset toisiaan kohtelevat, tulevat toimeen ja kuinka paljon he niin ammatillisesti kuin yksityisessä mielessä arvostavat toisiaan on osa organisaatiokulttuuria. Organisaatiokulttuuri on se osa ajattelu- ja käytöstapoja, joista kaikki kulttuurin jäsenet ovat yhtä mieltä (Andriopoulos 2001, 835; Sailes, 2008, 74–75.) Organisaatiokulttuuria voidaan pitää suurena joukkona opittuja tapoja, joiden mukaan on toimittu niin pitkään, että niistä on tullut tekijöilleen tahattomia käytösmalleja, joiden mukaan organisaation jäsenet kuitenkin tiedostamattaan toimivat. Arkielämässä tällaisena tapana voidaan pitää esimerkiksi sitä, kun henkilö katua ylittäessään katsoo aina oikealle ja vasemmalle ennen kuin lähtee ylittämään katua (Roughton & Crutchfield 2014, 29.)

Toisaalta organisaatiokulttuuri voidaan nähdä johtamistyökaluna, joka auttaa työn järjeistämässä ja tehokkuusajattelussa. Tässä ajattelutavassa organisaatiokulttuuri nähdään kontrollointijärjestelmänä, joka ei perustu pakottamiseen tai ohjaamiseen (Alvesson ja Berg 1992, 230.) Perusajatuksena on tällöin se, että työntekijöiden pyrkimys on saada päätäntävalta itselleen. Johtajan tehtävänä katsotaan tällöin olevan kulttuurin luonti ja sen manipulointi haluttuun suuntaan. Tällainen lähestymistapa johtamiseen nähdään erityisen tehokkaana alueilla, joissa suora kontrollointi ja ohjaus koetaan negatiiviseksi. Luovuuden johtaminen on juuri tämän kaltainen johtamisen alue (Parker 2000, 19.)

Yleisesti ottaen organisaatiokulttuuri voidaan nähdä alakulttuurina laajemmalle kulttuurille tai organisaatiokulttuuri voidaan itsessään nähdä kulttuurina, jolla on alakulttuureja. Organisaatiokulttuurin alakulttuurilla tarkoitetaan joukkoa organisaation jäseniä, jotka näkevät itsensä eriävänä joukkona organisaatiossa ja he toimivat oman uniikin yhteisymmärryksensä mukaan. Alakulttuurit voivat olla, joko isompaa organisaatiokulttuuria tukevia kulttuureja tai niihin vaikuttamattomia kulttuureja, joilla on omat arvonsa ja uskomuksensa eivätkä he kyseenalaista tai tunnusta organisaation yleisiä arvoja ja uskomuksia. Tämän lisäksi alakulttuurit voivat olla myös yleistä

organisaatiokulttuuria vastustavia, jolloin kulttuurissa kyseenalaistetaan jatkuvasti yleisiä arvoja ja uskomuksia. Näiden alakulttuurien ymmärtäminen on tärkeää organisaatiota johdettaessa, koska erilaiset alakulttuurit vaativat erilaista johdon lähestymistapaa (Hatch 2006, 175–178.)

2.2 Organisaatiokulttuurin vaikutus organisaation toimintaan

Organisaatiokulttuurille voidaan määritellä kolme päätehtävää. Voidaan sanoa, että yksi organisaation tehtävistä on työntekijöiden ja organisaation identiteetin luominen. Organisaatiokulttuuri määrittää sen keitä ja millaisia olemme, kun olemme osa organisaatiota. Toiseksi organisaatiokulttuuri auttaa sen työntekijöitä sitoutumaan koko organisaatioon ja ottaa organisaation päämäärät omikseen, sen sijaan että ihmiset ajaisivat vain omia etujaan. Kolmanneksi organisaatiokulttuuri toimii myös ohjaavana elementtinä ihmisten käyttäytymiselle organisaatiossa. Mikä on sopivaa ja miten tulee toimia (Lämsä & Hautala, 2004, 179.)

Organisaation tulee sopeutua ulkoiseen ympäristöönsä, sekä yhdentää ryhmän sisäiset prosessinsa. Organisaatiokulttuuri voidaankin nähdä perusoletusten mallina, joka on keksitty, löydetty tai kehitetty jonkun ryhmän toimesta, kun he ovat ratkoneet ulkoiseen sopeutumiseen ja sisäiseen yhdentymiseen liittyviä ongelmiaan. Näin organisaatiokulttuuri muodostuu organisaation välineeksi, jonka avulla sen jäsenet toimivat tarkoituksenmukaisesti yhteistä päämäärää kohti ja se myös auttaa organisaatiota menestymään toimintaympäristössään (Huuhka 2010, 104.) Organisaatiokulttuuri on ikään kuin liima, joka pitää organisaation kasassa. Tämä liima koostuu kullekin organisaatiokulttuurille uniikeista ominaispiirteistä, jotka määrittävät kyseisen organisaation ja toisaalta erottavat sen muista organisaatioista (Ritchie 2000, 1; Jerome 2013, 85.)

Organisaatiokulttuurille ei olla pystytty määrittämään tiettyjä kulttuurin piirteitä, jotka olisivat selkeästi menestyville kulttuureille ominaisia. Selviä kausaalisuhteita organisaatiokulttuurin ja organisaation omista päämääristä suoriutumisen välillä ei olla pystytty vetämään (Lim 1995, 20.) Vahvan organisaatiokulttuurin on kuitenkin nähty vaikuttavan positiivisesti organisaation toimintakykyyn. Organisaatiokulttuuria voidaan pitää vahvana silloin, kun se on laajasti hyväksytty sen jäsenten keskuudessa. Myöskin organisaatiokulttuurin osat, jotka selkeästi erottavat organisaation toisista on nähty vaikuttavan organisaation toimintakykyyn positiivisesti (Lee & Yu 2001, 341–357.)

2.3 Organisaatiokulttuurin tasot

Schein (1991) on luonut organisaatiokulttuurimallin havainnollistamaan sen kuinka kulttuuri organisaatiossa näyttäytyy. Organisaatiokulttuurimallin (kuvio 1) mukaan kulttuuri muodostuu kolmesta tasosta. Nämä tasot ovat artefaktit ja luomukset, arvot ja normit, sekä perusoletukset.

2.3.1 Artefaktit

Artefaktit ja luomukset kuviossa 1 edustavat organisaatiossa nähtävissä kuultavissa ja tunnettavissa olevia asioita (Schein, 1991, 31–33.) Organisaatiokulttuurin artefaktit voidaan jakaa kolmeen osaan, objekteihin, suullisiin ilmaisuihin ja aktiviteetteihin. Objekteihin kuuluu muun muassa taide, design, logo, arkkitehtuuri ja vaatteet (Hatch & Cunliffe 2006, 189; Lämsä & Hautala 2004, 182.)



Kuvio 1 Organisaatiokulttuurin tasot (Scheinin 1991, 32, mukaan)

Suullisiin ilmaisuihin kuuluvat ammattislangi, lempinimet, teorian, tarinat, myytit, vitsit, sloganit ja huhut. Aktiviteetteihin kuuluvat seremoniat, rituaalit, tapaamiset, kommunikointitavat, perinteet, tavat, rangaistukset ja palkinnot (Hatch & Cunliffe 2006, 189; Lämsä & Hautala 2004, 182.)

2.3.2 *Arvot ja normit*

Arvot ja normit ovat kulttuurin osa, joka on usein nostettavissa tietoisuuden tasolle, mutteivät ole yhtä helposti nähtävissä kuin artefaktit. Nämä on usein listattukin organisaation tai yrityksen internetsivuilla. Arvot voivat myös olla yrityksen päivittäistä työrutiinia ohjaavia toimintaperiaatteita (Schein, 1991, 33–35.) Arvoja pidetään organisaatiossa yhteisesti tärkeänä ja tavoittelun arvoisina. Arvot ohjaavat työntekijöiden käyttäytymistä ja vaikuttavat valintoihin päätöksenteossa. Jotkin arvot voivat olla huonosti tiedostettuja ja hiljaisesti hyväksytyjä, kun taas toiset ovat esimerkiksi yrityksen internet sivuilta löytyviä listattuja asioita. Arvot ovat varsin hitaasti muuttuvia asioita ja ne näkyvät ulospäin arvoista riippuen usein kollegoiden tai asiakkaiden hyvänä kohteluna. Normit taas ovat sääntöjä siitä kuinka organisaatiossa tulee toimia. Ne voivat olla virallisia tai epävirallisia ja niillä on usein moraalinen painotus (Lämsä & Hautala, 2004, 179–181.)

Arvot luovat organisaation perustan. Organisaation arvot määrittävät organisaation kulttuurin, toiminnan, viestinnän, sekä sidosryhmien kautta myös organisaation maineen. Organisaatiokulttuurin ominaislaatu ja organisaation toimintatavat määräytyvät arvopohjan kautta ja kärjistäen voidaan sanoa ettei ilman yhteistä jaettua arvopohjaa voi myöskään olla hyvää ja toimivaa yrityskulttuuria (Huuhka 2010, 104.) Arvoja tarkastelemalla on nopeasti mahdollista ymmärtää organisaation toimintakulttuuria, sillä ihmisten päivittäiset toimintaperiaatteet, sekä käyttäytyminen pohjautuvat lopulta organisaation arvoihin. (Schein 1987; Aula ja Heinonen 2002.) Toimintakulttuuri tarkoittaa organisaatiokulttuurin sitä osaa, jonka avulla yhteiset tavoitteet voidaan tehokkaasti saavuttaa ja ongelmatilanteet rakentavasti ratkaista. Toimiakseen oikein on organisaation arvojen oltava kaikkien organisaation jäsenien yhteisesti hyväksymiä. Yhtenäinen jaettu arvopohja ei kuitenkaan ole itsestäänselvyys. Oletus siitä, että organisaatiolla olisi yhtenäiset arvot ilman, että niitä on kirjattu, sovittu ja joka tasolle jalkautettu on virheellinen, vaan vain johdon illuusio yhteisistä arvoista (Andriopoulos 2001, 835–836; Huuhka 2010, 101–102.)

Organisaation toiminnan ja arvojen välinen ristiriita viestii huonosta organisaation sisäisestä arvo- ja kulttuuripohjasta. Tällainen ristiriita ilmenee organisaatiossa sen henkilöstön kielteisinä tuntemuksina, välinpitämättömyytenä, halveksuntana ja jopa vihana. Organisaation arvojen tulee olla myös sopusoinnussa organisaation työntekijöiden arvojen kanssa. Mikäli organisaation arvot eivät ole harmoniassa sen toiminnan tai henkilötön arvojen kanssa, tulee johtajan ratkaista tilanne nopeasti. Vaarana on muutoin työntekijöiden motivaation lasku, kun he joutuvat tekemään työtä henkilökohtaisten arvojensa vastaisesti tai totaalinen työmoraalinen rapistuminen, kun negatiiviset tuntemukset vellovat organisaatiossa pitkään (Huuhka 2010, 100–101.)

Organisaatiokulttuurin normit ovat arvojen ilmentymiä. Ne ovat kirjoittamattomia sääntöjä joiden avulla kulttuurin jäsenet tietävät mitä heiltä odotetaan erilaisissa tilanteissa ja kuinka heidän tulee käyttäytyä toisia kohtaan. Kun organisaatiokulttuurin arvot määrittävät sen mitä organisaatiossa pidetään arvokkaana, niin normit taas määrittävät sen mitä organisaatiossa pidetään normaalina ja epänormaalina. Normien avulla ihmiset esimerkiksi ymmärtävät sen, miten työpaikalle pukeutua. Tämä saattaa olla myös kirjattu organisaation sääntöihin, mutta usein sen oletetaan myös olevan normi, jota ihmiset noudattavat. Normit kuitenkin kumpuavat arvoista. Vaatetuksen osalta esimerkiksi siisti vaatetus saattaa kertoa arvostuksesta omaa työpaikkaansa ja työtovereitaan kohtaan. Toisaalta likainen työhaalari rakennusmiehellä taas viestii siitä, että työpaikalla arvostetaan käytännöllisyyttä (Hatch & Cunliffe 2006, 187.)

2.3.3 Perusolelut

Perusolelut ovat organisaatiokulttuurin kaikkein syvin taso. Ne ovat alitajuisia hitaasti opittuja käyttäytymismalleja ja ovat organisaationkulttuurin pysyvin osa (Schein, 1991, 35–36.) Perusolelut ovat tiedostamattomia itsestäänselvyksiä ja niillä on suora vaikutus organisaation arvoihin ja sitä kautta artefakteihin. Mikäli organisaatiossa vallitsee perusolelus, että ihmiset eivät ole saman arvoisia, näkyy se organisaatiossa hierarkiana ja työntekijöiden ja organisaation johdon välisenä kuiluna (Lämsä & Hautala, 2004, 182–183.)

2.4 Organisaatiokulttuurien jaottelu

Organisaatiokulttuurien välillä voidaan erotella toisistaan neljä kulttuuria: roolikulttuuri, tehtäväkulttuuri, valtakulttuuri ja yksilökulttuuri. Valtakulttuurissa valta on keskitetty ylimmän johdon käsiin ja yritys on todennäköisesti organisaatorakenteeltaan heikko. Ylin johto tekee päätökset ja alaiset ovat tähän alistuneet. Suuret ristiriidat organisaation johdon ja työntekijöiden välillä ovat tällöin tyypillisiä. Roolikulttuurissa organisaatorakenne on tarkoin määritelty. Organisaation ylimpiin osiin keskittynyt valta ja titeiden arvostus ovat tyypillisiä piirteitä roolikulttuurille. Organisaatioasema perustuu koulutukseen. Tehtäväkulttuurissa ihmisten välinen yhteistyö korostuu ja päätöksenteko perustuu ryhmätyöskentelyyn. Osallistava johtamistapa ja asiantuntemuksen arvostaminen ovat tyypillisiä piirteitä. Yksilökulttuurissa yksilö ja luovuus korostuvat. Säännöt ja toimintaohjeet eivät ole arvossa vaan lopputulos on se mikä merkitsee. Harrisonin organisaatiokulttuuri on karkea apuväline organisaatiokulttuurin kartoittamiseen (Juuti, 1999, 269.)

Toisena tunnettuna nelikenttäjakona voidaan pitää organisaatiokulttuurien jakamista hierarkiseen, innovaatio, markkina ja ryhmäkulttuuriin. Tätä nelikenttäjakoa kutsutaan kilpailevat arvot-malliksi (competing values framework, cvf) (kuvio 2). Organisaatiotutkijat kehittivät kilpailevien arvojen mallin 1980-luvulla yhdistämään organisaation tehokkuuden kriteereitä. Malli on muodostettu yhdistämällä useita organisaatioteorioita ja esittää, että lähes kaikkia organisaatioita voidaan kuvata tarkastelemalla kahta muuttujaa (Helfrich, Li, Mohr, Meterko & Sales 2007, 2.)



Kuvio 2 Mukaillen Cameron & Quinn 1999, Kilpailevat arvot-malli.

Kilpailevien arvojen mallissa muuttujina ovat:

- 1) Dynamiikka vastaan Stabiilius. Dynamiikan piirteisiin kuuluu joustavuus, yksilöllisyys ja spontaanisuus. Stabiiliutta, taas kuvaa ennustettavuus ja kontrollointi.
- 2) Sisäinen orientaatio vastaan ulkoinen orientaatio. Sisäiseen orientaatioon kuuluvat lyhyen tähtäimen orientointi, sisäisen ylläpidon korostuminen ja

toimintojen sujuvuuteen panostaminen. Ulkoisessa orientaatiossa ominaispiirteitä taas ovat pitkän tähtäimen suunnittelu, ulkoinen positiointi, kilpailullisuus ja päämääräkeskeiset toiminnot (Fjortoft & Smart 1994, 430.)

Näiden muuttujien lisäksi nelikenttään jaossa tarkastellaan kuutta organisaatioiden ominaispiirrettä. Näitä ominaispiirteitä ovat dominoivat piirteet, johtajuus, työntekijöiden johtaminen, organisaatioliima, strategian painotus ja menestyksen kriteerit (Naranjo-Valencia, Jimenez-Jimenez & Sanz-Valle 2011, 58.)

Kilpailevat arvot- mallin ryhmäkulttuurille on ominaista osallistaminen ja yhteistyö, sekä ihmisläheinen kulttuuri. Työntekijöiden välinen luottamus, ryhmähenki ja yksilöllinen kehitys kuuluvat myös ryhmäkulttuurin piirteisiin. Kommunikointi tällaisessa organisaatiossa on usein muodoltaan epävirallista ja suullista. Työntekijöitä rohkaistaan tuomaan mielipiteensä omasta työstään ja toisistaan julki (Muijen, Koopman, Witte, De Cock, Susng, Lemoine, Bourantas, Papalexandris, Branyicski, Spaltro, Jesuino, Das Neves, Pitariu, Kondrad, Peiro, Gonzales-Roma & Turnipseed 1999, 555.) Ryhmäkulttuurin menestyksen kriteereinä voidaan pitää työntekijöiden tyytyväisyyttä ja sitoutumista. Tällaisen kulttuurin käyttäytymiseen liittyvät artefaktit ovat tiimityöskentely, työntekijöiden osallistaminen ja avoin kommunikaatio. Arvoina voidaan nähdä luottamus ja tukeminen sekä kiintymys ja työntekijöiden välinen yhteys. Perusoletuksiksi tällaiselle kulttuurille voidaan määrittää ihmisten välinen yhteys (Hartnell, Yi Ou & Kinicki 2011, 679.)

Hierarkisen kulttuurin ominaispiirteisiin kuuluu auktoriteetin arvostus, prosessien rationaalisuus ja tarkka työnjako. Organisaatio on rakenteeltaan hierarkkinen ja kommunikointi tapahtuu tällöin ylhäältä alaspäin. Valta perustuu organisatoriseen asemaan. Markkinakulttuurissa painopisteinä ovat rationaalisuus, tehokkuuden mittaus, lopputulos, mahdolliset palkinnot ja vastuuvellisuus (Muijen, ym. 1999, 556.) Hierarkkisen kulttuurin menestyksen kriteereinä ovat tehokkuus, aikarajat ja sujuva toiminta. Artefakteina tällaiselle organisaatiolle voidaan nähdä yhdenmukaisuus ja ennustettavuus ja perusoletuksena on vakaus. Markkinakulttuurilla tehokkuuden kriteerit ovat kasvava markkinaosuus, voitto, tuotteiden laatu ja tuloksellisuus. Käyttäytymiseen liittyvät artefaktit ovat tällöin asiakastiedon ja kilpailijatiedon keruu, tavoitteen asettaminen, suunnittelu ja tehtäväkeskeisyys. Kilpailullisuus ja aggressiivisuus kuuluvat myös tällaisen organisaation piirteisiin. Arvoina voidaan nähdä olevan markkinakulttuurille kommunikointi, kilpailu, kompetenssi ja suoritus. Suoritus ja suorittaminen ovat myös tällaisen kulttuurin perusoletuksia. (Harnell ym. 2011, 679)

Innovaatiokulttuurissa on tyypillistä, että aktiivisesti etsitään uutta tietoa. Organisaation johto odottaa työntekijöiltään sitoutumista ja osallistumista eikä kontrollointia ylhäältä tällöin tarvita. Kulttuuri on myös luova sekä avoin muutoksille (Muijen, ym. 1999, 556.) Innovaatiokulttuurin menestyksen kriteerinä toimii nimenomaan innovaatio ja sen käyttäytymisartefakteja ovat riskinotto, luovuus ja

sopeutuvuus. Perusarvoina tällaisessa organisaatiossa ovat kasvu, monimuotoisuus, autonomia, stimulointi ja yksityiskohtien huomiointi. Perusoletuksena organisaatiossa on tällöin muutos (Harnell ym. 2011, 679.) Innovaatiokulttuuria edustava organisaatio pyrkii ulkoisen orientoinnin kautta ennakoimaan tulevaisuuden muutoksia, ongelmia, tarpeita ja mahdollisuuksia. Organisaatio toimii siis proaktiivisesti tutkien, ennakoiden ja hyödyntäen markkinoiden mahdollisuuksia. Innovaatiokulttuuria edustavat organisaatiot toimivat myös epävarmossa tai muuttuvassa markkinaympäristössä. Innovaatiokulttuurissa suuri innovatiivisuuden aste, sekä uusien ideoiden tukeminen ja käyttöönottoaminen luo hyvän pohjan uusien tuotteiden ja ratkaisujen synnylle (Brettel, Chomik & Flatten 2015, 874.)

Hofstede (1990) on kehittänyt organisaatiokulttuurien vertailun avuksi yksityiskohtaisemman kuuden dimension mallin. Dimensioissa käytetään hyväksi vastakkainasettelua, jolloin suurin osa organisaatiokulttuureista sijoittuu dimensioissa jonnekin kahden ääripään väliin. Ensimmäinen dimensio on keino orientoitunut vs. päämäärä orientoitunut organisaatio. Keino orientoituneessa organisaatiokulttuurissa ihmisillä on ”kuinka”-käsitys itsestään ja organisaatiosta. Keskitytään itse tekotapaan ja tällaiselle kulttuurille on ominaista riskin kaihtaminen ja rajallisen panoksen antaminen itse työhön. Päämäärä orientoituneessa organisaatiossa itse lopputulos merkitsee. Ihmisillä on ”mitä”-käsitys itsestään ja organisaatiosta. Tällainen organisaatio on erittäin tehokas ja riskejä ei kaihdeta. (Hofstede 1990)

Toinen dimensio on sisäisesti ohjattu vs. ulkoisesti ohjattu. Sisäisesti ohjatussa organisaatiossa ihmiset ymmärtävät tehtävänsä suhteessa ulkoiseen maailmaan annettuna. Organisaatiossa vallitsee käsitys, että asioiden hoitamisessa tulee käyttää hyvää etiikkaa. Tällaisessa organisaatiossa ajatellaan, että organisaation työntekijät ymmärtävät sen mikä kuluttajalle todella on parhaaksi. Ulkoisesti ohjattu organisaatio taas on todella asiakaslähtöinen. Halutaan vastata kuluttajan vaatimuksiin ja hyvät tulokset ja käytännöllisyys menevät etiikan ja rehellisyyden edelle. Kolmannessa dimensiossa vastakkain asetetaan työympäristön järjestys ja säännöt. Toisessa ääripäässä on erittäin löyhä kulttuurirakenne, jossa on vähän kontrollia hierarkiaa ja toimintaa ohjaavaa säännöstöä. Tällaisessa kulttuurissa toimintaa on vaikea ennustaa ja improvisaatiota tapahtuu paljon. Toinen ääripää on erittäin tarkoin säädelty työjärjestys, organisaation rakenne ja ohjaava säännöstö. Ihmiset ovat todella täsmällisiä, kustannus tietoisia ja vakavia. (Hofstede 1990)

Neljännessä dimensiossa vastakkain asetetaan paikallinen ja ammatillinen kulttuuri. Paikallisessa kulttuurissa ihmiset näkevät itsensä suhteessa johtajaan tai yksikköön jossa henkilö työskentelee. Tällöin työntekijöitä ohjataan lähes kädestä pitäen ja toiminta on erittäin kontrolloitua. Ihmiset eivät halua erottua joukosta vaan halutaan olla samanlaisia kuin muutkin ryhmän jäsenet. Ammatillisessa kulttuurissa taas ihmiset arvottavat itsensä suhteessa ammattiinsa ja koulutukseensa. Työntekijät pitävät itseään

oman työtehtävänsä parhaana osaajana ja heidän annetaan toimia itsenäisesti niin kuin he parhaaksi näkevät. Viides dimensio on avoin systeemi vs. suljettu systeemi. Tässä dimensiossa tarkastellaan kulttuuria siltä kannalta kuinka helposti uudet tulokkaat otetaan osaksi ryhmää ja myös sitä kuinka hyvin jo organisaatiossa sisällä olevia ihmisiä kohdellaan tasavertaisina. Avoimessa systeemissä luonnollisesti uudet työntekijät toivotetaan lämpimästi tervetulleiksi. Suljettu systeemi taas on tämän vastakohta. (Hofstede 1990)

Kuudes ja viimeinen dimensio on työntekijäorientoitunut vs. työorientoitunut. Tässä dimensiossa organisaation johdolla ja esimiehillä on todella suuri rooli. Työntekijäorientoituneessa organisaatiossa työntekijä tuntee, että voi tuoda ilmi omat tuntemuksensa ja ongelmansa. Hän tuntee, että työympäristössä työntekijän hyvinvointi on etualalla vaikka se saattaa viivästyttää tai muuten vaikuttaa tehtävään työhön. Työorientoituneessa yhteisössä taas työ ja tehtävät menevät kaiken muun edelle. Työtä saatetaan tehdä myös työntekijän kustannuksella, koska tärkeintä on, että päämäärä saavutetaan. (Hofstede 1990)

2.5 Organisaatiokulttuurin kehittäminen

Organisaation johtajat auttavat määrittämään ja muokkaamaan työympäristöä ja työtapaa suuntaan, joka parantaa organisaation innovaatiokykyä. On myös huomattu, että yksilöiden johtamistyyli on tärkeitä elementtejä innovaatiotason määrittämisessä. Uudistavan johtamistyylin on huomattu tukevan ja kannustavan luovuuteen organisaatiossa. Uudistava johtamistyyli viittaa niiden johtajien käyttäytymiseen, jotka motivoivat työntekijöitä suoriutumaan ja sisäistämään organisaation tavoitteet ja päämäärät. Tällaisilla johtajilla on myös kyky motivoida työntekijöitä ylittämään ennako-odotukset työssä suoriutumisen osalta. Uudistavaa johtamistapaa käyttävät johtajat voivat muokata organisaatiota ja organisaatiokulttuuria yrityksen tavoitteita ja visiota vastaavaan suuntaan (Sarros, Cooper & Santora 2008, 146.)

Johtajat voivat, joko tahattomasti tai tahallisesti, taidokkaasti tai taidottomasti toimia kulttuurin kehittäjinä. Heillä on tyypillisesti huomattavasti suurempi kyky muuttaa ja uudistaa organisaatiokulttuuria kuin muilla organisaation jäsenillä. (Alvesson, 2002, 117) Usein ylimmän johdon tavoitteena on muuttaa organisaatiokulttuuria haluamaansa suuntaan radikaalisti kertarysäyksellä. Tällaiset muutokset todella harvoin tuottavat pysyviä tuloksia. Kuitenkin rakenteeltaan hyvä, pitkän tähtäimen asteittain etenevä kehittämisohjelma on usein tehokas tapa ohjata organisaatiokulttuuria haluttuun suuntaan (Mallak, 2001, 22; Lloyd & Ogbonna, 1998, 90.) Osallistava muutoksen suunnittelu ja toteutus on avainasemassa onnistuneessa organisaatiokulttuurin kehittämisessä. Ylimmän johdon tulee ottaa henkilöstö mukaan muutoksen

suunnitteluun jo sen alkumetreillä. Avoin, luottamuksellinen ja kunnioittava vuorovaikutus edesauttavat muutoksen läpivientä ja vähentävät epämukavuuden tunnetta (Juuti, 1999, 266.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen haluttuun suuntaan on yksi vaikeimmista johtamisen haasteista. Tämä sen takia, että organisaatiokulttuuri sisältää koko tavoitteiden, roolien, prosessien, arvojen, kommunikointitapojen asenteiden ja oletusten paletin yhteenliittymän (Denning, 2011). Organisaatiokulttuuri saattaa muuttua hitaasti, kun taas toisinaan niitä muutetaan tietoisesti kertarysäyksellä. Organisaatiokulttuurin muuttamiskysymykset tulevat ajankohtaiseksi esimerkiksi fuusioiden yhteydessä, jolloin organisaation johto joutuu sopeuttamaan strategiansa erilaisiin kulttuureihin sopiviksi. Strategia voi olla joko kulttuurin sopeuttamisstrategia tai muutosstrategia. Kun organisaatiokulttuuria lähdetään tietoisesti muuttamaan puhutaan manipulatiivisesta organisaatiokulttuurin muutoksesta (Vanhala, Laukkanen & Koskinen, 1998, 204.)

Organisaatiokulttuurin muuttaminen ja kehittäminen voi osoittautua vaikeaksi kulttuurin ollessa syvälle juurtunut. Organisaatiokulttuuri on usein pitkän historian tulos, jolloin ihmiset ovat kehittäneet henkilökohtaisia tapoja tehdä töitä. Kulttuuri luo jatkuvuutta ja ennakoitavuutta jäsenilleen ja ilmaisee kaikkea sitä mikä on tärkeää ja hyväksyttyä (Levin & Sanger, 1994, 176–177; Gagliardi, 1986, 119.) Tämän vuoksi luottamuksen rakentaminen työntekijöiden ja johdon välille on todella tärkeää organisaatiokulttuuria kehitettäessä. Tämän kaltaisissa muutoksissa epävarmuus ja pelot korostuvat, jopa enemmän kuin muunlaisissa muutoksissa (Carr, 2004, 37.) Kulttuurin kehityksen tehokkuus riippuukin usein siitä, näkevätkö työntekijät muutoksen uhkana vai mahdollisuutena (Mallak, 2001, 24). Strategian tai tuotantolaitoksen muutokseen verrattuna organisaatiokulttuurin muutos on monin verroin vaikeampaa, koska organisaatiokulttuuri ei ole irrallinen eristettävissä oleva ilmiö, vaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation toimintaan kaikilla yrityksen tasoilla (Vanhala ym. 1998, 205.)

Organisaatiokulttuurin muuttamisesta puhuttaessa tutkijat ovat jakaantuneet kahteen leiriin. Ensimmäisessä leirissä ovat tutkijat, jotka näkevät organisaatiokulttuurin yhtenä johdettavissa olevana organisaation muuttujana. Organisaatiokulttuuria pidetään välineenä, jota organisaation johto voi muuttaa. Näissä tutkimuksissa nähdään myös organisaation tehokkuuden olevan selkeästi kytköksissä organisaatiokulttuuriin. (Hartman & Khademian 2010; Ogbonna & Wilkinson, 2003; Mallak, 2001; Gagliardi, 1986) Tässä näkökulmassa oletetaan, että organisaatiolla on kulttuuri. Liikkeenjohtamisen kentässä tämä näkökulma on suosittu. Tällöin organisaatiokulttuuria ajatellaan organisaation ominaisuutena ja sitä voidaan käyttää välineenä menestykseen ja tehokkuuden lisäämiseen. Kulttuuria voidaan tällöin muuttaa ja ennustaa (Lämsä & Hautala, 2004, 176–177.)

Toisessa leirissä olevat tutkijat suhtautuvat kulttuurin muuttamiseen huomattavasti kriittisemmin. Näissä tutkimuksissa nähdään, että organisaatiokulttuurin muuttaminen on käytännössä mahdotonta. Usein näissä tutkimuksissa kyseenalaistetaan organisaation johdon kyvyt johtaa alaistensa perusarvoja ja oletuksia. Kritiikin antajat ovat myös sanoneet, että kulttuurin rikkaan, monimutkaisen ja monitasoisen luonteen vuoksi se on riippumaton osa organisaatiota, johon voi yhtä hyvin vaikuttaa niin työntekijä kuin esimieskin. Tämän vuoksi organisaatiokulttuurin johtaminen on mahdotonta. (Harris & Ogbonna, 2002; Legge, 1994.) Tässä ajattelutavassa organisaation ajatellaan olevan kulttuuri. Organisaatiossa olevat ihmiset muodostavat tällöin kulttuurin yhteisellä merkitystentulkinnallaan. Sen vuoksi kulttuurin muuttaminen vaikeutuu ja ajatellaan, ettei johtaja voi suoraan muuttaa ja hallita kulttuuria. Ajattelu- ja toimintatapojen muuttaminen on vahvasti sidoksissa kulttuurin muuttamiseen ja onnistuakseen muutos vaatii paljon aikaa (Lämsä & Hautala 2004, 176–177.)

On esitetty organisaatiokulttuurin olevan suoraan kytköksissä organisaatiossa vallitsevaan normijärjestelmään. Tätä normijärjestelmää kehittämällä voidaan muuttaa organisaatiokulttuuria halutunlaiseksi (Juuti, 1999, 264–265.) Ensimmäisessä vaiheessa tulee tunnistaa ja tiedostaa olemassa oleva normijärjestelmä. Tulee selvittää ja analysoida millainen normijärjestelmä organisaatiossa on ja mihin se vaikuttaa. Tulee myös suunnitella millaiseksi järjestelmä halutaan muuttaa ja asettaa tavoitteet muutokselle. Tämän jälkeen luodaan toimintaryhmät, jotka lähtevät kehittämään olemassa olevaa normijärjestelmää. Muutokseen sitoutuminen on tärkeää sen onnistumiseksi. Toisessa vaiheessa sitoutuminen muutokseen varmistetaan työseminaarien avulla eri organisaatiotasoilla ja organisaation osille. Seminaareissa analysoidaan nykyistä normijärjestelmää ja sen vaikutuksia, sekä innovoidaan uutta (Alvesson, 2002, 178; Juuti, 1999, 264–265.)

Tämän jälkeen tulee vertailla tämän hetkistä organisaatiokulttuuria ja haluttua, tulevaa organisaatiokulttuuria keskenään. Vertaillaan kuinka paljon organisaatiokulttuurit toisistaan eroavat ja mitkä ovat ratkaisevat tekijät uuden ja vanhan välillä. Kun avainasemassa olevat kulttuuri tekijät on eroteltu tehdään suunnitelma tarvittavista toimista muutokselle (Alvesson, 2002, 178; Mallak, 2001, 21.) Neljännessä vaiheessa muutosta aletaan jalkauttaa. Suunnitelman pohjalta muutos voidaan jakaa yksilön kehittämiseen, ryhmän kehittämiseen, johtamisen kehittämiseen ja virallisten toimintatapojen kehittämiseen. Viimeisessä muutosvaiheessa arvioidaan, kuinka hyvin kulttuurin kehittämisessä on onnistuttu. Mikäli parantamisen varaa on vielä tässä vaiheessa voidaan tehdä mahdollisia uusia kehityssuunnitelmia, jotta lopputuloksesta saadaan vieläkin parempi (Alvesson, 2002, 178; Juuti, 1999, 264–265.)

3 LUOVA ORGANISAATIO

3.1 Luovuuden määritelmä

Luovuus voidaan nähdä kykynä nähdä asioita uusista näkökulmista ja rakentaa niistä jotain uutta, omaperäistä ja toimivaa. Luovuus muodostuu ihmettelystä, innostumisesta ja innovoimisesta. Tällainen ajattelutapa vaatii toimiakseen voimakkaan sisäisen motivaation (Sydänmaanlakka 2009, 85–86.)

Nopea muutos, globaali kilpailu ja alati vaativampi ympäristö tehnyt organisaatioiden innovointikyvystä elintärkeän organisaation pitkän tähtäimen menestyksen kannalta. Innovointikykyä tarvitaan, jotta organisaatio voisi kasvaa, pysyä mukana kilpailussa ja täyttää asiakkaiden muuttuvia tarpeita. Luovuus voidaan nähdä myös seurauksena ihmisten tarpeelle tyydyttää uteliaisuuttaan uusien asioiden ja työskentelytapojen löytämiseen tai vanhojen kehittämiseen (Klijn & Tomic 2010, 322.)

Luovuudella voidaan nähdä olevan kaksi päämääritelmää. Ensinnäkin se voidaan määritellä uusien, hyödyllisten ideoiden ja ratkaisujen tuottamiseksi. Toiseksi se voidaan määritellä ajatuksellisena prosessina, joka mahdollistaa sen, että ihmiset voivat keksiä uusia ja hyödyllisiä ideoita. Ensimmäisessä lähestymistapa viittaa sekä ideoiden luomisprosessiin ja ongelman ratkaisuun, että varsinaiseen ideaan tai ongelmaan. Toinen lähestymistapa pitäytyy ainoastaan mentaalissa prosessissa (Klijn & Tomic 2010, 323; Amabile, Barsade, Mueller & Staw 2005, 368.)

Sen lisäksi miten yksilöiden luovuuteen vaikuttaa ulkoiset tilanteet ja muuttujat voidaan tutkia myös ihmisten välisessä yhteistyössä tapahtuvaa luovuutta. Yksilöiden lisäksi myös tiimit voivat tuottaa luovia tuloksia. Suuremmilla systeemeillä, kuten organisaatioilla, voi taas olla piirteitä jotka edesauttavat luovaa toimintaa tai ovat itsessään luovia. Voidaankin sanoa, että pelkästään yksilöt eivät ole luovia vaan luovuus voidaan nähdä myös organisaation ja tiimien ominaisuuksien ja yhteistyön lopputuloksena (Watson 2007, 420.)

Wallas (1926) on esittänyt neljävaiheisen prosessin uuden idean muodostumiselle, joka on hyvin suosittu tutkijoiden keskuudessa (Lubart 2001). Mallin alkuperä tulee yksilöllisestä ajatusprosessista, mutta sitä käytetään ymmärtämään erilaisia luomisprosesseja. Neljä prosessin vaihetta ovat:

1. Valmistelu. Ongelman tutkiminen kaikista näkökulmista. Tämän vaiheen ominaispiirteisiin kuuluu datan ja informaation kerääminen prosessia varten.
2. Itämisvaihe. Tiedostomatonta ongelman ajattelua ja käsittelyä. Epäsuora kognitiivinen prosessi, joka on enimmäkseen yksilöllinen.
3. Valaistuminen. Hyvän idean ilmestyminen tapahtuu tässä vaiheessa. Psykologiset tapahtumat yhdistyvät hyvän idean ilmestymiseen. Tällöin

tapahtuu se hetki, kun ihminen oivaltaa jotain uutta ja paras ideakonsepti kulkee läpi henkilön tajunnan.

4. Varmistaminen. Idean kelpoisuus testataan ja itse idea karsitaan täsmälliseen muotoonsa. Tällöin nähdään onko tavoitteisiin idean osalta päästy. (Wallas 1926)

3.2 Luova organisaatiokulttuuri

3.2.1 *Organisaation luovuus*

Ymmärtääkseen organisaatiokulttuurin ja luovuuden välistä suhdetta on ensin tärkeää käsitellä organisatorista luovuutta yleisesti, sekä käsitellä organisatorisen luovuuden syntymekanismeja. Organisatorisen luovuuden määritelmänä voidaan pitää arvokkaan ja hyödyllisen uuden tuotteen, palvelun, prosessin tai käytännön kehittämistä yksilöiden toimesta, jotka työskentelevät yhdessä monimutkaisessa sosiaalisessa järjestelmässä (Woodman, Sawyer & Griffin 1993, 293.)

Andriopoulos (2001) on luonut mallin organisatoriselle luovuudelle (kuvio 3). Tämän mallin mukaan organisaation luovuuteen vaikuttavat organisaation ilmapiiri, johtamistapa, organisaatiokulttuuri, resurssit, taidot sekä rakenne, että järjestelmät. Luovuutta ruokkiva organisaatiokulttuuri on luonteeltaan eriävä ja oppiva sekä oikeuttava ja välittävä. Luovuutta tappava organisaatio taas on luonteeltaan yhtenevä ja tehokkuuskeskeinen, jossa raha on tärkeysjärjestyksessä ennen ihmisiä. Luovaan organisaatiokulttuurin kuuluu avoin kommunikaatio ja työntekijöillä on verrattain suuri autonomia omassa työssään (Andriopoulos 2001, 834–836.)

Johtamistyyllillä voidaan parantaa organisatorista luovuutta. Valtuuttava johtamistapa on nähty luovuutta ruokkivana. Tällöin johtaja jakaa valtaansa työntekijän kanssa painottamalla työntekijän työn merkittävyyttä, antamalla työntekijälle mahdollisuuden tehdä päätöksiä itsenäisesti, näyttämällä luottavansa työntekijän ammattitaitoon ja antamalla työntekijälle vapauden toimia niin joustavasti kuin tilanne vaatii (State & Iorgulescu 2014, 4.)



Kuvio 3 Organisaation luovuuteen vaikuttavat tekijät. (mukaillen Andriopoulos 2001, 835)

Tutkijat Hewlett Packardilla ovat päätelleet, että luovuus organisaatiossa toteutuu parhaiten avoimessa ilmapiirissä missä on paljon stimuloivia tekijöitä ja vapaus kokeilemiseen. Luova ilmapiiri mahdollistaa myös aikaisempien ideoiden

jatkokehityksen ja esteiden huomioimisen sekä kehittämisen. Johtamistyyli stimuloi luovuutta parhaiten taas ollessaan demokraattinen ja osallistava, kun taas autoritääriin tapa johtaa on omiaan tappamaan luovuutta organisaatiossa. Johtajan tulee myös aktiivisesti olla tukemassa luovaa työtä ja olla mukana ideoimassa uutta. Johtajan rooli onkin varsin tärkeä luovien yksilöiden koko potentiaalin hyödyntämisessä. Ei pelkästään riitä, että välttää luovuutta vähentäviä johtamistapoja ja käytäntöjä, vaan johtajan tulee myös aktiivisesti rohkaista ja olla mukana luovassa työssä. Johtajan rooli on tärkeää myös ryhmiä ja tiimejä kasattaessa, jotta tiedot ja taidot tiimien sisällä olisivat mahdollisimman monipuoliset ja toisiaan tukevat (Andriopoulos 2001, 834.)

Resurssien vaikutusta luovuudelle ei voi vähätellä. Resursseista aika ja raha ovat usein ne, jotka ovat esteenä luovuudelle organisaatiossa. Kokeilemiselle ja etsimiselle on annettava riittävästi aikaa, jotta luovaan lopputulokseen päästäisiin. Rahan rooli on myös merkittävä. Mikäli projektin budjetti ei ole riittävä, kuluu projektiin osallistuvilla henkilöillä aikaa vaihtoehtoisten resurssien etsimiseen. Tämä aika taas on poissa itse luovan työn tekemisestä (Andriopoulos 2001, 837.)

3.2.2 Työympäristön vaikutus

Työympäristö kokonaisuudessaan vaikuttaa luovuuteen montaa eri reittiä pitkin. Amabilen (1996) käsitteellinen malli (kuvio 4) helpottaa havainnollistamaan tätä vaikutusta. Luovuuden kannalta on tärkeää, että organisaatiossa tuetaan ja kannustetaan luovaa toimintaa. Tapa jolla virheet hoidetaan määrittelee pitkälti sen tunteeeko henkilöstö vapaaksi toimi luovasti ja innovatiivisesti. Virheitä voidaan jättää huomiotta, salata, käyttää rankaisun syynä tai ne voidaan nähdä oppimisprosessina. Virheiden toleranssi on tärkeä elementti, kun luovaa organisaatiokulttuuria kehitetään. Riskinotto ja kokeileminen kuuluvat luovaan organisaatiokulttuuriin (Martins & Terblanche 2003, 72.)

Luovan työn tekeminen vaatii tekijältään virheiden hyväksymistä, koska läheskään kaikki ideat eivät tule osoittautumaan uusiksi ja luoviksi. Luovaa työtä tukeva ilmapiiri luokittelee työntekijöille turvallisuuden tunteen, joka edesauttaa luovuutta (George & Zhou 2007, 609.)

Amabilen käsitteellisessä mallissa organisatoriselle rohkaisulle voidaan löytää neljä näkökantaa. Ensinnäkin organisaatiossa tulee kannustaa riskinottoon ja uusien ideoiden kehittämiseen kaikille johtamisen tasoilla. Toiseksi organisaation tulee arvioida uusia ideoita reilusti ja tukevasti. Liian kriittinen ideoiden arvostelu heikentää luovuutta. Kolmanneksi henkilön tulee saada palkinto tai tunnustus luovasta suorituksestaan. Kuitenkin pelkän palkkion takia tehty luova työ on osoittautunut luovuutta heikentäväksi. Palkinnon tulee olla bonuksen kaltainen osoitus hyvin tehdystä työstä

(Amabile ym. 1996, 1160.) Palkitseminen heijastelee myös osaltaan organisaation arvoja. Luovan työskentelyn palkitseminen johtaakin pitkällä aikavälillä tämän käyttäytymistavan sisäistämiseksi työntekijöiden keskuudessa (Martins & Terblanche 2003, 71.) Viimeiseksi organisatorisen rohkaisun muodoksi voidaan nimetä yhteistyön kautta tapahtuva ideoinnin flow ja osallistava johtamistapa (Amabile ym. 1996, 1160.)



Kuvio 4 Käsitteellinen malli havainnollistamaan työympäristön vaikutusta luovuuteen. (mukaillen Amabile ym. 1996, 1159)

Työnjohdon kannustus luovaa työtä kohtaan näkyy erityisesti selkeästi asetettuina päämäärinä, avoimena vuorovaikutuksena esimiesten ja alaisten välillä ja työnjohdon tukena tiimien työtä ja ideoita kohtaan. Tällöin työntekijät kokevat vähemmän pelkoa negatiivisesta kritiikistä, joka heikentää työntekijöiden luovuutta (Amabile ym. 1160.) Kommunikaation on oltava avointa ja läpinäkyvää, sekä perustua luottamukseen. Oletus siitä, että erimieltä voidaan olla, koska se paljastaa virheitä ja ristiriitoja parantaa usein kommunikoinnin avoimuutta. Samaan aikaan henkilöstön tulee tuntea olonsa turvalliseksi, jotta he voivat toimia luovasti ja heidän on voitava myös luottaa toisiinsa. Tämä luottamus syntyy avoimen kommunikoinnin kautta. Luottamus taas lisää henkilöstön turvallisuuden tunnetta (Martins & Terblanche 2003, 72–73.)

Työryhmän sisäiset asiat voivat myös toimia tukevana mekanismina luovaa toimintaa kohtaan. Ryhmän yhteinen avoimuus ja rakentava kyseenalaistus uusia ideoita kohtaan sekä jaettu sitoutuminen ryhmän tavoitteisiin rohkaisevat ryhmän jäseniä luovuuteen ja motivoivat heitä (Amabile ym. 1160.) Organisaatiossa tulisi kuitenkin kiinnittää huomiota myös työntekijöiden riittävälle diversiteetille. Liian samanlaisista taustoista tulevat ihmiset eivät toimi keskenään yhtä luovasti ja saa aikaan yhtä paljon ideoita kuin ihmiset, joilla on erilainen historia, tiedot ja taidot (Martins & Terblanche 2003, 71–71; Amabile ym. 1996, 1160.) Johdon tapa valita henkilöt organisaation heijasteleekin usein johdon omaa arvomaailmaa (Martins & Terblanche 2003, 71–72.)

Yksilöiden ja ryhmien vapaus päättää tekemisistään ja työskentelytavoistaan edesauttaa luovaa toimintaa. Tämä johtaa tunteeseen oman työn ja idean omistamisesta ja kontrollista, joka parantaa luovuutta. Kontrollointi ja rajoittava johtamistyyli taas vähentää luovuutta organisaatiossa (Amabile ym. 1996, 1161; State & Iorqulescu 2014, 3–4.) Luovuutta parantaa myös riittävät resurssit ja niiden kohdentaminen oikein. Havainto resurssien soveltuvuudesta saattaa vaikuttaa työntekijään psykologisesti johtaen tunteeseen oman projektin olennaisesta arvosta. Resursseihin sisältyy aika, joka työntekijöillä on käytettävissä uusien ideoiden luomiseen, riittävän erityisosaamisen hallitsevat ihmiset, käytettävissä oleva rahoitus ja materiaaliset resurssit sekä relevantti informaatio ja koulutuksen saatavuus (Amabile ym. 1996, 1161; Sadi & Al-Dubaisi 2008, 579–580.)

3.2.3 Organisaatiokulttuurin ja luovuuden suhde

Organisaatiokulttuurin peruselementit (jaetut arvot, uskomukset ja käyttäytymistä koskevat odotukset) vaikuttavat luovuuteen organisaatiossa kahdella tavalla: (1) Organisaation sosialisointiprosessien kautta ihmiset oppivat millainen käyttäytyminen organisaatiossa on sallittua ja miten tulisi toimia. Normit kehittyvät ja ovat ihmisten hyväksymiä ja jakamia. Näiden normien mukaan ihmiset tekevät oletuksia siitä eroavatko luovat ja innovatiiviset käyttäytymiset tavat organisaation toimintatavoista. (2) Perusarvot, oletukset ja uskomukset tulevat hyväksytyiksi vakiintuneiden toiminta- ja käytöstapojen muodossa ja heijastuvat rakenteina, politiikkana, toimintoina, johtamistapoina ja menettelytapoina. Nämä rakenteet ja tavat vaikuttavat suoraan työpaikan luovuuteen esimerkiksi tukemalla uusien ideoiden kehittämistä ja niihin pyrkimistä. Tällöin ihmiset organisaatiossa oivaltavat mitä organisaatiossa arvostetaan ja kuinka heidän tulisi käyttäytyä (Martins & Terblanche 2003, 67–68.)

Luovuuden ja organisaatiokulttuurin välisen yhteyden tutkimisen helpottamiseksi ja vaikutuksen havainnollistamiseksi on Martins (1997) määritellyt organisaatiokulttuurille kahdeksan ulottuvuutta (kuvio 5). Malli sisältää paljon samoja mekanismeja

ja piirteitä, kuin edelle mainitut Amabilen ja Andriopouloksen mallit. Tämä malli kuitenkin eroaa edellä mainituista. Aikaisemmissa malleissa tarkasteltiin organisaation eri osien vaikutusta luovuuteen ja luovuuden syntyyn. Organisaatiokulttuuri oli Andriopouloksen mallissa sisällytetty yhtenä luovuuteen vaikuttavana tekijänä ja Amabilen mallissa käsitellään monia piirteitä, jotka kuuluvat myös organisaatiokulttuurin alle.

Martinsin mallissa (kuvio 5) organisaatiokulttuuri taas on kaiken alku. Mallin mukaan organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation muihin osiin ja rakenteisiin ja niiden kautta se vaikuttaa välillisesti myös luovuuteen. Tämä malli siis toimii siltana erityisesti organisaatiokulttuurin ja luovuuden välillä. Ulottuvuudet joihin organisaatiokulttuuri mallissa jaetaan ovat niitä organisaation osia, joihin organisaatiokulttuuri vaikuttaa ja toisaalta mitkä vaikuttavat organisaatiokulttuuriin. Näiden ulottuvuuksien avulla voidaan kuvata organisaatiokulttuuria ja sitä voidaan käyttää myös taustana, kun määritellään mitkä organisaation muuttujat vaikuttavat luovuuteen organisaatiossa (Martins & Terblanche 2003, 66.)



Kuvio 5 Mukaillen Martins (1997) Organisaatiokulttuurin vaikutus luovuuteen

Ensimmäisenä ulottuvuutena nähdään organisaation missio ja visio, jossa määritellään henkilökunnan ymmärrys organisaation missiosta, visiosta ja arvoista ja kuinka ne voidaan muuntaa yksilöiden ja tiimien tavoitteiksi ja päämääriksi. Toisena ulottuvuutena voidaan nähdä ulkoinen ympäristö. Tässä määritellään organisaation fokuksen aste sisäisiä ja ulkoisia asiakkaita kohtaan ja myös työntekijöiden kyky

havaita yhteisön osallistamisen vaikutus. Kolmannessa ulottuvuudessa määritellään päämääriin pääsemisen keinot, eli tunnistetaan rakenteet ja mekanismit, jotka vaikuttavat organisaation tehokkuuteen. Neljännessä dimensiossa keskitytään organisaation imagoon, jonka se antaa organisaation ulkopuolelle ja onko se työntekijöiden mieleen. Viidenneksi keskitytään johtamisprosesseihin. Näihin kuuluu päätöksenteko, päämäärien asettaminen, innovointiprosessit, kontrollointiprosessit ja kommunikointi. Kuudennessa dimensiossa määritellään työntekijöiden tarpeet ja tavoitteet. Tällöin tarkastellaan työntekijöiden tarpeiden ja tavoitteiden vuorovaikutusta työntekijöiden havaitsemien organisaation tarpeiden ja tavoitteiden välillä. Seitsemänneksi keskitytään ihmistenvälisiin suhteisiin. Ennen kaikkea organisaation johdon ja alaisten välisiin suhteisiin ja konfliktien johtamiseen. Viimeisessä ulottuvuudessa keskitytään johtajuuteen. Tällöin painotus on spesifeissä, työntekijöiden havaitsemisissa alueissa, jotka vahvistavat johtajuutta. (Martins & Terblanche 2003, 66)

Organisaatiokulttuurin vaikuttavuus luovuuteen voidaan jakaa viiteen määräävään tekijään: strategiaan, rakenteeseen, tukeviin mekanismeihin, innovaatiota tukeviin mekanismeihin ja kommunikaatioon. Innovaatiostrategia edistää uusien tuotteiden ja palveluiden kehittämistä ja käyttöönottoa. Luovuuden lähtökohtana voidaan nähdä jaettu visio ja missio. Lisäksi luovan organisaation visio ja missio ovat asiakas- ja markkinaorientoituneita ja keskittyvät asiakkaiden ongelmien ratkaisemiseen muiden asioiden ohella. Luovan organisaation tavoitteet ja päämäärät korostavat usein laatua enemmän kuin tehokkuutta (Martins & Terblanche 2003, 70–71.)

3.3 Palkitseminen ja luovuus

Asiantuntijuus toimii kaiken luovan työn lähtökohtana. Se voidaan nähdä kognitiivisten polkujen joukkona joita voidaan kulkea, kun ratkotaan tiettyä ongelmaa tai tiettyä tehtävää. Asiantuntijuusosa-alue pitää sisällään muistin tosiasioihin perustuvasta tiedosta, teknisestä pätevyydestä ja erikoisosaamisen annetussa toimintakentässä, kuten geenityössä, tietokonesimuloinnissa tai strategisessa johtamisessa. Esimerkiksi high-tech -insinöörin asiantuntijuus pitää sisällään hänen sisäisen kykynsä kuvitella ja ajatella monimutkaisia suunnitteluongelmia ja myös keskittyä tärkeisiin näkökulmiin ongelmia koskien. Hänen tosiasioihin perustuva tietonsa elektroniikasta, hänen kokemuksensa aikaisemmista projekteista ja tekniset taidot, jotka hän on saanut kokemuksen kautta auttavat häntä ratkaisemaan ongelman käyttäen hyväkseen omaa luovuuttaan (Amabile 1997, 42.)

Asiantuntijuus ei kuitenkaan pelkästään riitä, vaan vaaditaan myös luovaa ajattelukykyä. Tällainen kyky erityisen luovaan ajatteluun tarkoittaa ajatuksellista prosessia, joka on suotuisa uusien näkökulmien löytämiseen ongelmanratkaisussa.

Tällainen henkilö on myös kyvykäs ottamaan käyttöön uusia ajattelutekniikoita saavuttaakseen päämääränsä (Amabile 1997, 43.)

Henkilö voi kuitenkin olla kuinka luova ja asiantunteva tahansa, mutta oikeanlainen motivaatio viime kädessä määrää sen, mitä henkilö todellisuudessa on valmis tekemään. Motivaatio voi olla sisäistä tai ulkoista. Vaikka motivoinnissa usein käytetään näitä molempia, on toinen motivointikanava henkilöstä riippuen primäärinen. Sisäisen motivaation avulla on tutkimusten valossa päästy kuitenkin parempiin ja luovempiin lopputuloksiin. Voidaankin todeta, että vaikka henkilön asiantuntijuuteen ja sen kehitykseen, sekä luovien ajatusprosessien kulkuun voidaan hieman vaikuttaa sosiaalisen ympäristön kautta, niin vahvin ja suorin vaikutus sosiaalisella ympäristöllä on kuitenkin henkilön motivaatioon (Amabile 1997, 42.)

Ulkoisen motivoinnin sijaan luovuuden kannalta organisaatiossa kannattaa pyrkiä herättämään työntekijöiden sisäinen motivaatio ja innostus omaa työtä kohtaan. Sisäinen motivaatio kasvaa silloin kun ihminen kokee, että hänen ympärillään työskentelevät ihmiset ovat myös innoissaan omasta työstään. Tällainen innostus taas laskee, kun työ- paikalla ilmaantuu poliittisia ongelmia ja ihmiset tuntevat asemansa uhatuksi. Tällaiset tilanteet ovat haitaksi ihmisten luovuudelle. Ensinnäkin ne edesauttavat ihmisiä kohdentamaan keskittymisensä ulkoisia motivaattoreita kohtaan, mikä laskee sisäistä motivaatiota. Toiseksi tällainen tilanne luo organisaatioon pelon ilmapiirin, mikä sekin heikentää sisäistä motivaatiota (Andriopoulos 2001, 838.)

Luovan työn motivointi on kuitenkin äärimmäisen vaikeaa. Sisäinen motivaatio on lähes kaikissa tutkimuksissa nähty luovuutta edistäväksi, kun taas ulkoinen motivointi on nähty luovuutta heikentävänä. Ulkoisen motivaation on nähty heikentävän ihmisten sisäistä motivaatiota ja näin ollen laskevan heidän luovuuttaan. Ulkoisia motivaattoreita käytettäessä tuleekin määrittää palkitsemiskanavat mahdollisimman tarkkaan, jotta ne todellisuudessa tukisivat henkilön luovuutta. On nähty, että mitä paremmin henkilön itsensäätely toimii, sitä parempi on hänen sisäinen motivaationsa työtään kohtaan. Itsensäätelyyn voidaan kannustaa motivoimalla tehtävänhallintaan ja tavoitteen saavuttamiseen (Klijn & Tomic 2010, 331.)

Ulkoiset motivaattorit, joilla luovuutta pystytään usein parantamaan, ovat ns. synergisiä ulkoisia motivaattoreita. Tällaisia ovat muun muassa tunnustukset, tietäntyypiset palkinnot ja palautteenanto. Ne saattavat usein vaikuttaa luovuuteen positiivisesti. Usein tämänkaltaiset motivaation lähteet parantavat luovuutta, joko rohkaisemalla työntekijää ja antamalla hänelle tunnustusta osaamisestaan tai näillä motivointikeinoilla työntekijä voi saada tärkeää tietämystä omasta työstään, joka auttaa pääsemään parempaan lopputulokseen. Palautteenannon kautta henkilö voi luonnollisesti saada tällaista tietämystä, mutta motivaattorina voi myös toimia organisaation myöntämä lisärahoitus työntekijän projektille tai muu vastaava suoraan työnsuorittamista tehostava palkinto (Amabile 1997, 45.)

3.4 Luovuuden esteet

Organisaation sisälle saattaa myös muodostua esteitä luovalle työskentelylle. Sisäiset selkkaukset, konservatismi sekä jäykät ja formaalit johtamisrakenteet ovat seikkoja jotka heikentävät luovuutta organisaatiossa (Amabile ym. 1996, 1161–1162.) Organisaatiokulttuuri vaikuttaa organisaation rakenteeseen ja organisaation operointijärjestelmiin. Rakenne näyttää korostavan tiettyjä arvoja, jotka vaikuttavat joko edistävästi tai rajoittavasti luovuuteen organisaatiossa. Matala organisaatorakenne, autonomia ja tiimityöskentely ovat luovuutta edistäviä piirteitä, kun taas formalisointi, standardointi, suuri erikoistumisaste ja keskittäminen vähentävät innovointia organisaatiossa. Luovuutta tukeva organisaatorakenne on joustava ja vapaa. Jäykkä ja tarkasti kontrolloitu organisaatio taas on luovuutta vähentävä. Organisaatiokulttuuri vaikuttaa luovuuteen myös tukevien mekanismien kautta (Martins & Terblanche 2003, 71.)

Ympäristön luomat paineet vaikuttavat monella tavalla luovuuteen. Toiset tutkijat esittävät suuren paineen alla työskentelyn edesauttavan luovuutta, kun taas toiset sanovat sen heikentävän sitä. Voidaan sanoa, että liiallisen työmäärän luomat paineet heikentävät luovuutta. Varsinkin, jos paineet koetaan ulkopuolelta tuleviksi ja kontrolloinnin muodoksi (Amabile ym. 1996, 1161.) Pelkkä tehokkuuteen pyrkimys luo työntekijöillä paljon paineita ja tällöin luovuus kärsii (Martins & Terblanche 2003, 71.) Kun taas paineet koetaan tärkeän ja kiireellisen työn välttämättömänä seurauksena, koetaan se usein työn haasteellisuutena, joka taas vaikuttaa luovuuteen positiivisesti (Amabile ym. 1996, 1161.)

3.5 Luovuuden johtaminen

Ihmisten luovuus on organisaatiolle tärkeä voimavara. Organisaatiossa usein arvostetaan keskimääräistä luovempia yksilöitä ja johtajia, joiden huomataan usein tekevän luovaa työtä ja tuottavan innovatiivisia lopputuloksia (Simmons & Sower 2012, 298.) Erityisen luoville ihmisille ei voida määritellä tarkkaa kuvausta ja tällaiset henkilöt eroavatkin paljon toisistaan. Heillä on kuitenkin myös yhteisiä piirteitä. Ensinnäkin erityisen luovilla ihmisillä on merkittävä kyky sopeutua miltei mihin tahansa tilanteeseen ja tulla toimeen millä tahansa saatavilla olevilla asioilla saavuttaakseen tavoitteensa. Voidaan sanoa, että tällaisilla ihmisillä on geneettinen alttius tiettyyn lajiin tai alaan. Tällöin he ovat luonnostaan parempia, jossain asiassa ja myös kiinnostuvat tästä asiasta enemmän, koska se tuntuu heistä helpolta. Tällöin heille syntyy kiinnostus asiasta ja he kehittävät itseään tällä saralla paremmaksi. Tämä aikainen kiinnostus omaa alaa tai lajia kohtaan onkin toinen piirre, joka yhdistää luovia

ihmisiä. Lahjakas fyysikko saattaakin olla jo lapsena kiinnostunut lelujen mekaniikasta ja niiden toiminnasta, toisin kuin muut ikätoverit. Tämä kiinnostus, ihmettely ja uteliaisuus mahdollistaa myös sen, että luovat ihmiset tunnistavat helpommin aikaisemmin tutkimattomia ongelmia (Csikszentmihalyi 51–53, 1996.)

Woodman ym. (1993) ovat tutkineet erityisen innovatiivisia ihmisiä ja löytäneet näille ihmisille joukon persoonallisuuden piirteitä, jotka näyttävät toteutuvan lähes kaikilla luovilla ihmisillä alasta riippumatta. He määrittelevät luovalla ihmisellä olevan suuri esteettisten ominaisuuksien arvostus, laaja kiinnostus, kiinnostus monimutkaisuuteen, itsenäisyys arvioinnissa, autonomia, intuitio, itsevarmuus, kyky antinomien ratkaisuun ja selkeä kuva itsestään luovana persoonana (Woodman, ym. 1993, 298.)

Tällaiset henkilöt usein myös itse tiedostavat oman tärkeytensä. He eivät yleensä ole ajautuneet työhönsä sattumalta vaan määrätietoisesti hakeutuen ja täten myös arvostavat omaa työtään. Luovia neroja, tiedemiehiä ja matemaatikkoja tutkittaessa ollaan löydetty monia yhtäläisyyksiä heidän persoonallisuudessaan. Erityisesti motivoituneisuus ja sinnikkyys leimaavat tällaisten ihmisten tapaa tehdä työtä. He myös pitävät omasta näkökannastaan kiinni vaikka kohtaisivatkin vastustusta (Huuhka 2010, 78.) On myös huomattu, että tällaiset henkilöt nauttivat erityisen paljon työstään. He eivät usein tee työtään rahan tai maineen takia ja vaan intohimosta työn tekemistä kohtaan. Kuitenkaan toiset ihmiset eivät välttämättä nauti näistä samoista asioista. Voidaankin vetää johtopäätös, että kyse ei ole siitä mitä nämä luovat ihmiset tekevät nauttiakseen siitä vaan miten he sen tekevät. On tutkittu, että erityisen luovat ihmiset eivät välttämättä nautikaan välttämättä itse työstä vaan uuden löytämisestä. He nauttivat tunteesta, joka tästä uuden asian löytämisestä syntyy, oli sillä asialla käytännön hyötyä tai ei. Tämän takia luovaa lopputulosta tulisi aina tukea, ei vain taloudellisesti hyödyllisiä ideoita. Mikäli taloudellisesti hyödyttömät ideat lytätään saattaa luovan persoonan motivaatio työtä kohtaan hävitä, kun hän ei enää pysty nauttimaan työstä samalla tavalla, koska ei tiedä miten lopputulokseen reagoidaan (Csikszentmihalyi 1997, 9.)

Pelz (1992) määrittelee erityisen luovien ihmisten käyttäytymiselle omanlaisiaan erityispiirteitä. Heillä on työssään korkea autonomian aste, joten he haluavat itse päättää työstään ja työntekotavoistaan. Erityisen luovat ihmiset kokevat tarvetta myös vaihtuviin toimintoihin eivätkä he tunne oloaan hyväksi hierarkisessa organisaatiossa. He kuitenkin toimivat luontevasti myös epävarmoissa olosuhteissa ja muutoinkin sopeutuvat hyvin epävarmuuteen. Erityisen luovat ihmiset myös kokevat suurta suorittamistarvetta. (Peltz 1992)

3.6 Luovuutta edistävä organisaatorakenne

Fyysinen työympäristö voi ilmentää luovaa organisaatiokulttuuria. Työympäristöä käytetään myös apuvälineenä luovien ihmisten houkuttelemiseen organisaatioon (Martens 2011, 73–74.) Viime vuosina tutkijat ovat huomanneet luovuuden olevan sosiaalinen prosessi. Kommunikoimalla muiden organisaation jäsenten kanssa ihmiset kuulevat uudenlaisia näkökulmia omista ideoistaan, he saavat uniikkia tietoa muilta työntekijöiltä ja myös tukea omalle luomistyölleen organisaation muilta ihmisiltä (Ohly, Kase & Skerlavaj 2010, 41; Watson 2007, 419–420.) Luovuutta ei nähdäkään vain yhden ihmisen ominaisuutena, vaan monimutkaisena dynaamisena vuorovaikutusprosessina, johon vaikuttaa organisaatiokulttuuri, organisaation rakenne ja myös organisaation avaruudellinen ympäristö. Tämä tarkoittaa sitä, että työpaikan fyysisellä suunnittelulla saattaa olla hyvin merkittävä rooli organisatorisen luovuuden tehostamisessa (Sailer 2011, 6–7.)

Organisaatiolla voidaan nähdä olevan sosiaalinen ja fyysinen rakenne. Jokainen organisaatio muodostuu sosiaalisista elementeistä joihin kuuluvat ihmiset, heidän paikkansa organisaatiossa ja ryhmät ja yksiköt joihin he kuuluvat. Organisaation sosiaaliset

elementit voidaan jakaa hierarkiaan, työnjakoon ja formalisointiin. Työnjako viittaa vastuiden ja työtehtävien jakoon organisaatiossa. Tähän liittyy myös samankaltaisten töiden ryhmittäminen yksiköiksi tai jaostoiksi. Kun työt on hyvin jaettu niin niiden yhdistelmä tuottaa lopulta halutun lopputuloksen. Hierarkia organisaatiossa määrittää kunkin organisaation jäsenen paikan ylhäältä alaspäin. Korkea hierarkkinen asema mahdollistaa sen, että henkilö voi antaa käskyjä, tehdä päätöksiä ja kurinpitotoimenpiteitä organisaatiossa. Hierarkkia myös määrittelee sen miten raportointi organisaatiossa hoidetaan. Raportoinnin muotoja ovat alaspäin raportointi eli käskyjen antaminen sekä ylöspäin raportointi eli tiedottaminen johdolle. Kun jokainen organisaation työntekijä on jonkin muun alainen voivat ylimmän tason johtajat jakaa käskyjä ja saada tietoa kaikilta organisaation työntekijöiltä. Formalisointi taas viittaa siihen millaiset selkeät säännöt, asetukset, käytännöt ja menettelytavat säätelevät organisaation toimintoja. Näitä ovat muun muassa: kirjoitetut ohjeet, käsikirjat, työkuvaukset, työohjeet ja johtamismenetelmät. Formalisointi pienentää työntekijöiden mahdollisuuksia omaan harkintaan tekemäänsä työtä kohtaan ja kasvattaa johdon kontrollia. Yleensä suuri formalisointi liitetään byrokraattisiin organisaatioihin (Hatch 2006, 101–105.)

Luovalle organisaatiolle on tyypillistä matala organisaatorakenne, koska tämä mahdollistaa tärkeiden päätösten tekemisen kaikilla organisaatiotasoilla. Tämän lisäksi luovassa organisaatiossa työnkuvat ovat usein joustavia, sääntöjä on vähän ja autonomian aste on korkea. Luovuutta edesauttaa myös informatiivinen ja työtä tukeva

työntekijöiden arviointi. Tämä edesauttaa huomattavasti työntekijöiden motivaatiota työtänsä kohtaan, joka on omiaan parantamaan työntekijöiden luovuutta. Organisaation pitää myös kannustaa organisaation työntekijöitä tiedonvaihintaan keskenään. Juonittelu ja työntekijöiden keskinäiset yhteenotot ja kuppikunnat ovat luovuuden kannalta erityisen vahingollisia, koska ne vievät työntekijöiden huomion pois työstä. Tällöin myös innostuneisuus ja ymmärrys yhteisestä päämäärästä katoaa ja ihmisten motivaatio vähenee (Andriopoulos 2001, 837–838.)

Organisaation fyysinen rakenne voidaan jakaa maantieteellisyyteen, tilojen suunnitteluun sekä designiin ja sisustukseen. Maantieteellisyys fyysisen rakenteen osalta tarkoittaa organisaation eri osien fyysistä sijaintia ja sijoittumista toisiinsa nähden. Mitä laajemmalle organisaation toiminnot ovat maantieteellisesti levinneet sitä suurempi organisaation maantieteellinen ulottuvuus ja sitä enemmän aikaa organisaation jäsenillä kuluu kommunikoimiseen ja toimintojen koordinoimiseen. Tilojen suunnittelu käsittää fyysisten asioiden järjestelyn. Esineiden asettelu, suurikokoiset huonekalut, itse rakennus, seinien sijoittelu, tarvikkeet ja työntekijät kuuluvat tähän. Suunnittelulla voidaan nähdä olevan 4 ulottuvuutta: läheisyys, yksityisyys, avoimuus ja saavutettavuus. Läheisyys mittaa matkaa organisaatioon kuuluvien ryhmien ja henkilöiden välillä, jotka työskentelevät yhdessä (Hatch 2006, 223–227.)

Ihmiset kommunikoivat työpaikoilla erityisesti heidän läheisyydessään työskentelevien ihmisten kanssa. Kasvokkain tapahtuva kommunikaatio vähenee merkittävästi, kun ihmisten työpisteiden välinen matka ylittää 30 metriä. Yllättäen kuitenkin myös teknisen kommunikaation todennäköisyys vähenee vain murto-osaan kun ihmisten työpisteiden välinen etäisyys kasvaa 50 metriin. (Allen 1997, 4–5) Tilojen suunnittelun ulottuvuuksista avoimuus tarkoittaa sitä kuinka avoin organisaatio fyysisesti on. Ovien puuttuminen ja mahdolliset avotyöpisteet parantavat avoimuutta. Yksityisyys taas on avoimuuden vastakohta. Saavutettavuus taas tarkoittaa sitä kuinka helppo yhden ihmisen on päästä yhteyksiin toisen kanssa organisaation sisällä (Hatch 2006, 227–230.)

Boutellier ym. (2008) selvittivät tutkimuksessaan organisaation fyysisen rakenteen vaikutusta kommunikointiin ja luovuuteen. He tarkastelivat tutkimuksessaan monitilaista ja soluorganisaatiota. Monitilainen organisaatiossa tarkoittaa organisaatiota, jossa on avoimet työpisteet, sekä tapaamishuoneet ja tukevat tilat. Soluorganisaatiossa henkilökunnalla on yksityiset työhuoneet ja yhteinen taukotila. Luovuuden kannalta tärkeää epävirallista kommunikointia ja kasvokkain tapahtuvaa viestintää tapahtui monitilaisessa organisaatiossa huomattavasti useammin. Myös keskusteluun osallistuvien ihmisten määrä oli suurempi monitilaisessa organisaatiossa. Tämä kasvattaa kommunikaation moninaisuutta, joka myös parantaa luovuutta (Boutellier, Ullman, Schreiber & Naef 2008, 379.) Luovuutta ruokkivassa työympäristössä

yksityisyys ja avoimuus ovat tasapainossa keskenään. Avoimuus ja mahdollisuus ryhmien ja ihmisten väliseen tiedonvaihtoon on tärkeää, mutta usein jää vähälle huomiolle se, että luova työ vaatii tapahtuakseen myös usein mahdollisuuden keskittyä ja syventyä. Nämä luovan prosessin vaiheet, jotka vaativat yksityisyyttä tulisikin ottaa huomioon tiloja suunnitellessa. Yhteistyöhön käytettävien tilojen ja yksityisten tilojen tulisikin olla keskenään tasapainossa (Sailer 2011, 12–14.)

Maisemointi, design ja sisustus käsittävät organisaation julkisivun, toiminnan keskipisteen, kalusteiden ulkonäön, valaistuksen, lattiamateriaalin, seinien ja katon päällystyksen, värinkäytön ja monia muita. Lämpötila, ilmanlaatu, valaistus, äänitasot ja hajut ovat asioita joita modernistit mittaavat. Myös työntekijöiden vaatetus ja ulkonäkö voidaan huomioida tähän fyysisen rakenteen osaan. Rakennusten ulkonäöllä ja sisutuksella voidaan kummallakin viestiä tiettyä mielikuvaa ulospäin ja sisäänpäin. Voidaan luoda mielikuva laadukkaasta brändiliikkeestä, mutta myös vastaavasti voidaan luoda myös edullista ja kotoista mielikuvaa, kun ulkonäön ja sisutuksen osalta tehdään tiettyjä valintoja (Hatch 2006, 230–232.)

4 TUTKIMUKSEN TOTEUTUS

4.1 Kvalitatiivinen tutkimus

Tämä pro gradu-tutkimus on laadullinen tutkimus. Tässä tutkimuksessa empiirisen aineiston muodostaa 4 tapausorganisaatiota eli 4 erillistä tapausta. Laadullisen tutkimuksen lähtökohtana on todellisen elämän kuvaminen. Tällöin vallitsee ajatus todellisuuden moninaisuudesta, jota ei voida mielivaltaisesti pirstoa osiin. Sen sijaan laadullisessa tutkimuksessa tutkimuskohdetta pyritään tutkimaan kokonaisvaltaisesti (Hirsjärvi, Remes & Sajavaara 1997, 152.) Tutkimusongelma ja tutkittavan kohteen luonne määrittävät sen minkälaista tutkimusmenetelmää kannattaa kussakin tutkimuksessa käyttää. Laadullinen lähestymistapa soveltuu erityisen hyvin, kun tutkitaan ihmisten henkilökohtaisia merkityksiä tietynlaisille asioille ja ilmiöille. Laadullisella lähestymistavalla pystytään tutkimuskohteesta saamaan sellaista informaatiota, jota ei muuten pystyttäisi hankkimaan. Tutkittavat ihmiset pystyvät kvalitatiivisessa lähestymistavassa tuomaan oman näkemyksensä tutkittavasta ilmiöstä julki (Hirsjärvi & Hurme 2004, 48.) Organisaatiokulttuurin ja luovuuden välistä suhdetta tutkittaessa laadullinen lähestymistapa onkin perusteltua, koska organisaatiokulttuuri ja luovuus ovat molemmat ilmiöinä kokemuseräisiä ja niiden merkitys voi olla erilainen eri yksilöiden välillä.

Tapaustutkimuksessa tutkimuksen kohteena olevaa ilmiötä kuvaavia tapauksia ja niiden piirteitä puretaan osiin ja kootaan uudestaan ylemmällä abstraktion tasolla teorian kehittämiseksi. Tapaustutkimuksen epistemologinen kysymys kuuluu: mitä voidaan oppia yhdestä tapauksesta? Tapaustutkimuksessa pyritään luotaamaan syvälle ja analysoimaan tapauksen ilmiöitä. Voidaan selvittää mikä kyseisessä tapauksessa on uniikkia ja erityistä. Yksittäinen tapaus ei yleisesti ottaen ole yleistettävissä, mutta tutkittaessa useita tapauksia voidaan löytää niitä yhdistäviä kiintoisia piirteitä ja vetää näistä johtopäätöksiä (Metsämuuronen 2006, 92.) Useita tapauksia sisältävää tutkimusta kutsutaan monitapaustutkimukseksi. Silloin kun tapauksien valinta, aineiston hankinta ja analyysi ovat erityisen tärkeässä roolissa tutkimuksen kannalta on monitapaustutkimus tutkimusmuotona perusteltu valinta (Koskinen, Alasuutari & Peltonen 2005, 165.)

Laadullinen lähestymistapa mahdollistaa näiden neljän erillisen tapauksen keskinäisen vertailun, jota kautta tutkimusongelmaa pyritään ratkomaan.

4.2 Aineiston keruu

Empiirisen aineiston keruussa on kiinnitetty erityistä huomiota tapausorganisaatioiden valintaan. Tapausorganisaatioiden valinnassa kartoitettiin suomalaisia luovia organisaatioita, jotka ovat saaneet tunnustusta, joko tuotoksistaan tai organisaationsa kehityksestä. Tapausorganisaatioissa on kiinnitetty huomiota organisaatiokulttuurin kehittämiseen ja luovuuden parantamiseen. Maine 2014 listaus luovimmista markkinoititoimistoista ja Great places to work listaukset toimivat apuna organisaatioita valittaessa. Kaikki tutkimukseen valikoituneet organisaatiot kuuluvat Suomessa omien alojensa parhaimmistoon organisaatiokulttuurin ja työilmapiirin kehityksen kannalta. Organisaatioiden valinnassa toisena kriteerinä oli myös organisaation koko. Kaikki tutkimukseen valitut organisaatiot työllistävät yli 100 henkilöä, jolloin voidaan olettaa, että työpaikan sisälle on muodostunut oma kulttuurinsa, joka vaatii myös johtamista.

Aineistonkeruu tapahtui puolistrukturoitua teemahaastattelua käyttämällä ja tapausorganisaatioiden tiloissa havainnoimalla. Puolistrukturoitu haastattelu sopii hyvin tilanteisiin, jossa tutkittava aihe on heikosti tiedostettu. Tällaisia asioita voivat olla muun muassa arvostukset ja ihanteet (Metsämuuronen 2006, 115.) Tämän vuoksi myös organisaatiokulttuurin tutkimisin osalta puolistrukturoitu haastattelu valikoitui tärkeimmäksi tiedonkerukeinoksi tässä tutkimuksessa. Kahdelle informantille haastattelurunko lähetettiin ennen haastattelun tekoa ja kahdelle informantille haastattelurunkoa ei lähetetty etukäteen lainkaan. Puolistrukturoidut haastattelut olivat kaikki noin tunnin mittaisia. Haastattelujen jälkeen informaation keruuta jatkettiin organisaation tiloja havainnoimalla. Havainnoinnissa tutkija tarkkailee tutkimuskohdetta joko objektiivisesti tai subjektiivisesti dokumentoiden samalla saamaansa tietoa (Metsämuuronen 2006, 116.) Tässä tutkimuksessa dokumentointi tapahtui pääasiassa valokuvaamalla ja ääntä tallentamalla. Havainnoinnissa huomiota kiinnitettiin myös siihen, miten organisaatiossa pukeudutaan, kommunikoidaan ja tarkkailtiin tilan yleistä ilmapiiriä. Havainnointi tapahtui pääasiassa haastattelujen jälkeisen tutustumiskierroksen aikana, jolloin oli mahdollisuus keskustella myös organisaation muiden työntekijöiden kanssa ja kiinnittää huomiota organisaation ulkoisiin artefakteihin. Informantit esittelivät organisaationsa toimitilat ja kertoivat kunkin tilan ja huoneen käyttötarkoituksesta. Tässä yhteydessä myös esitettiin tarkentavia kysymyksiä tiloja ja organisaation toimintaa koskien, joita oli haastattelujen aikana ilmennyt.

Kaikki haastattelut äänitettiin myöhempää litterointia varten, jotta haastattelutilanteessa ei tarvinnut keskittyä muistiinpanojen tekemiseen. Litteroitavaa haastattelumateriaalia kertyi kaikkiaan noin 4 tuntia ja 10 minuuttia. Haastatteluja tehtiin yhteensä 4 ja haastattelut toteutettiin helmikuun 2015 ja toukokuun 2015 välillä.

4.3 Aineiston analysointi

Laadullisessa analyysissä aineistoa tarkastellaan kokonaisuutena. Tilastollisesta analyysistä poiketen laadullisen tutkimuksen argumentointia ei voida perustaa eri tutkimusyksikköjen muuttujien eroihin vaan analyysi vaatii absoluuttisuutta. Jokainen tutkimuksen johtolanka ja osa on siis kyettävä näyttämään toteen ilman, että ne ovat ristiriidassa esitetyn tulkinnan kanssa. Tilastolliset todennäköisyydetkään eivät tällöin kelpaa laadullisessa tutkimuksessa johtolangoiksi. Tästä syystä laadullisen tutkimuksen havaintoja tuleekin pelkistää. Ensinnäkin aineistoa tarkastellaan ainoastaan tietystä teoreettisesta ja metodologisesta näkökulmasta. Tällöin tutkimusaineistoa pyritään pelkistämään paremmin ymmärrettäviksi raakahavainnoiksi. Näitä raakahavaintoja voidaan edelleen yhdistää yksittäisiksi havainnoiksi. Tällöin havaintojen joukosta pitää etsiä niitä yhdistävä piirre. Esimerkiksi tässä tutkimuksessa yksi haastateltava voi olla sitä mieltä, ettei pidä siitä, kun johtaja työskentelee samassa tilassa alaisten kanssa, eikä johtajalta pysy tällöin mikään salassa. Toinen haastateltava taas voi olla sitä mieltä, että matala organisaatio, jossa johtaja työskentelee päivittäin alaisten kanssa on hyvä asia, koska tieto kulkee tällöin paremmin. Näitä lausumia kuitenkin yhdistää molempien haastateltavien käsitys johtaja-alaissuhteen tiiviyydestä (Alasuutari 1993, 29–31.)

Tässä tutkimuksessa empiirinen aineisto koostuu haastattelujen kautta saadusta tallennetusta materiaalista. Ennen varsinaista analysointia haastattelumateriaali litteroitiin. Jokaisen tapausorganisaation materiaalit litteroitiin omiksi tiedostoikseen. Aineiston analyysin pohjana toimivat tutkimuksen tarkastelutasot. Nämä tarkastelutasot johdettiin aiemmasta teoriasta ja ne toimivat myös pohjana puolistrukturoidun teemahaastattelun kysymysrungolle.

Tutkimuksen teoreettiset tarkastelutasot ovat: *rakenteellinen tarkastelutaso*, *luovuuden johtamisen tarkastelutaso*, *kulttuurinen tarkastelutaso*, *organisaatio-ilmapiirin tarkastelutaso*, *työntekijöiden tarkastelutaso*, *resurssien ja taitojen tarkastelutaso* sekä *luovuuden esteiden tarkastelutaso*. Analyysin kannalta aineiston teemoittelu tarkastelutasoille osoittautui haastavaksi, koska monet haastatteluista saadut vastaukset liittyivät useampaan tarkastelutasoon.

Litteroitu empiirinen aineisto tulostettiin paperille ja kysymysten vastaukset teemoiteltiin fyysisesti eri tarkastelutasoille. Jokainen vastaus oli tulostettu omalle paperilleen ja seinälle rakennettiin jokaisen tarkastelutason nimen alle palapelimäisesti suuri vastausten joukko, jotka linkittyivät toinen toisiinsa. Vaikka kysymykset olivat aseteltu siten, että niillä pyrittiin saamaan vastaus aina tiettyyn tarkastelutasoon olivat vastaukset usein värikkäämpiä ja sisälsivät tietoa monesta tarkastelutasosta. Tässä

yhteydessä pitikin selkeästi merkitä aineiston eri osat ja pyrkiä löytämään kustakin osasta sen ydinajatus. Samalla myös alleviivattiin tärkeitä lausekohtia. Tämän teemoittelun yhteydessä tarkastelutasot saivat myös lopullisen muotonsa.

Tämän teemoittelun avulla pitkästä litteroidusta aineistosta voitiin löytää tutkimuksen kannalta olennainen ydintieto jokaisen vastauksen kohdalta ja saada muutoin hyvinkin värikkästä ja rönsyilevästä haastattelumateriaalista helpommin hallittavaa. Myöskin yhtäläisyyksien ja eroavaisuuksien löytäminen oli helpompaa, kun tieto eri organisaatioista oli jaoteltu oikeiden tarkastelutasojen alle ja voitiin keskittyä niistä yhteen kerrallaan.

Tämän jälkeen teemoiteltua empiiristä aineistoa alettiin kirjoittaa itse tutkimusraporttiin. Alkuvaiheen analysoinnissa raportti sisälsi paljon organisaatiokohtaista analysointia, jota pikku hiljaa pyrittiin muokkaamaan yleisempään muotoon ja löytämään organisaatioiden välisiä eroja ja yhtäläisyyksiä ja täten häivyttämään eri organisaatiot pois lopullisesta tekstistä. Kuitenkin osa lainauksista tietoisesti jäi osaksi tekstiä antamaan tutkimukselle läpinäkyvyyttä. Lainaukset myös helpottavat lukijaa laittamaan asiat kontekstiin ja rikastuttavat tekstiä. Viimeisessä analysoinnin vaiheessa empiriasta muodostettua tekstiä alettiin peilaamaan aiemmin kerättyyn teoriaan ja muokkaamaan tekstiä lopulliseen muotoonsa.

4.4 Tapausorganisaatiot

Hasan & Partners

Hasan & Partners on Helsinkiläinen mainostoimisto, joka on perustettu vuonna 1991. Mainostoimistolla on yksiköt Helsingissä ja Tukholmassa. Helsingin yksikössä työskentelee noin 100 työntekijää ja Tukholmassa 20. Hasan & Partners on voittanut lukuisia markkinoinninalan palkintoja ja se on listattu Maine 2014-tutkimuksessa Suomen luovimmaksi markkinointiviestinnäalan toimistoksi. Informantti Y1 toimii Hasan & Partnersilla strategina ja hän on vahvasti mukana sekä luovassa työssä, että asiakastyössä.

Sek & Grey

Sek & Grey on 1935 perustettu Suomen vanhin markkinointitoimisto ja kooltaan myös yksi suomen suurimmista. Sek & Greyssa työskentelee noin 150 ihmistä ja Sek & Greyssa työskentelee noin 50. Sek & Grey on voittanut lukuisia

palkintoja vuosien saatossa ja sijoittui neljänneksi Maine 2014-tutkimuksessa luovimpien markkinointitoimistojen joukkoon. Informantti Y2 toimii Sek & Greylla johtotehtävissä ja hänellä on pitkä kokemus ja tietämys organisaatiosta. Sek & greyn erityisosaamisalueisiin kuuluu brändien rakentaminen ja markkinointi strategioiden luominen ja tavoitteena on miettiä ratkaisuja asiakkaiden ongelmiin kokonaisvaltaisesti myös esimerkiksi asiakkaan palveluja kehittämällä.

Vincit Oy

Vincit on Tamperelainen ohjelmistokehitysyriety, joka on perustettu vuonna 2007. Vincitin pääkonttori sijaitsee Tampereella, mutta sillä on myös toinen yksikkö Helsingissä. Tampereen konttorissa työskentelee tällä hetkellä noin 100 työntekijää ja Helsingissä 20. Suurin osa työvoimasta koostuu ohjelmistonkehittäjistä ja koodareista. Vincit on sijoittunut toistuvasti Suomen parhaat työpaikat listalle ja vuonna 2015 Vincit listattiin Suomen parhaiden työpaikkojen yleisen sarjan ensimmäiselle sijalle.

Vincitin osaamisalueisiin kuuluu muun muassa verkkopalvelujen ja tietojärjestelmien kehitys, mobiilisovellukset ja konsultointipalvelut. Työ organisaatiossa on projektimuotoista ja projektitiimien kokoonpanot vaihtelevat aina projektista riippuen. Informantti Y3 toimii Vincitillä henkilöstöhallinnon tehtävissä.

Solita Oy

Solita Oy on vuonna 1996 perustettu digitaalisen liiketoiminnan asiantuntijayritys. Solitalla tehdään online ja verkkokauppal palveluita ja myös operatiivisia järjestelmiä, kuten liikenteenohjausjärjestelmiä. Tämän lisäksi Solitalla tehdään myös analytiikkaratkaisuja, joissa asiakasta pyritään auttamaan informaation jalostamisessa ja hallinnassa. Solita työllistää noin 330 henkilöä, joista suurin osa on asiantuntijoita ja tämän lisäksi yhteistyönkumppaneiden kautta Solitan konttorirakennuksessa työskentelee vielä noin 100 muuta ihmistä. Yhteensä siis työntekijöitä on Solitalla yli 400.

Solitalla työtyytyväisyys on erinomaista luokkaa ja työpaikan kulttuurin ja arvojen kehittämiseen on kiinnitetty erityistä huomiota. Solita on sijoittunut Great places to work tutkimuksessa sijalle 6 vuoden 2015 listauksessa.

5 EMPIIRISET TARKASTELUTASOT

5.1 Rakenteellinen tarkastelutaso

Organisaation rakenteen merkitystä luovuudelle voidaan tarkastella rakenteellisella tarkastelutasolla. Tämä tarkastelu taso pitää sisällään organisaation fyysisen ja sosiaalisen rakenteen ja siinä kiinnitetään sosiaalisen rakenteen osalta huomiota formalisointiin, tehtävien jakoon, byrokratiaan ja fyysisen rakenteen osalta tilojen suunnitteluun ja designiin. Kaikki informantit korostivat matalaa organisaatiohierarkiaa ja sen mukana tuomaa turvallisuutta omaa luovaa työtä kohtaan. Johtajat nähtiin organisaatioissa vertaisina, jolloin kynnys omien ajatusten julkituomiseen koettiin matalaksi. Johtajien koettiin luottavan työntekijöihin ja heidän ammattitaitoonsa. Tällöin johtajan ei tarvitse kertoa kellekään erikseen, mitä kunkin pitää tehdä ja miten, vaan työntekijöillä on autonomia omaa työtään kohtaan. Tällainen valtuuttava johtamistapa tukee myös aikaisempaa teoriaa luovasta organisaatiokulttuurista. Luovuus organisaatiossa paranee, kun johtaja näyttää luottavansa alaisiinsa ja heidän ammattitaitoonsa antamalla heidän päättää itse omista tekemisistään (State & Iorgulescu 2014, 4.)

”Me ollaan independent toimisto me ei kuuluta ketjuun, joka on jälleen kerran iso luovan kulttuurin kannalta tosi iso juttu. Joka tarkoittaa, että Timo, joka meni tos äsken vessaan yks perustaja tai Ami, joka on omistaja sen nimi lukee tos oversa niin se on niinku, sä voit mennä repäsee sitä hihasta ja jos sä perustelet asias oikein niin se sanoo, et kuulostaa tosi hyvältä, tehään.” (Y1)

Työtä tehdään kaikissa tapausorganisaatioissa projektimaisesti, minkä koetaan sopivan luovan työn tekemiseen monella tavalla. Ensinnäkin projektimainen työntekotapa mahdollistaa aina kuhunkin projektiin mahdollisimman hyvän tiimin rakentamisen. Työntekijät eivät siis työskentele aina samojen ihmisten kanssa vaan projektista toiseen ihmiset työskentelevät erilaisissa tiimeissä. Kuten edellä todettiin voidaan luovuus nähdä sosiaalisena prosessina. Kommunikoimalla muiden organisaation jäsenten kanssa ihmiset kuulevat uudenlaisia näkökulmia omista ideoistaan, he saavat uniikkia tietoa muilta työntekijöiltä ja myös tukea omalle luomistyölleen organisaation muilta ihmisiltä (Ohly, Kase & Skerlavaj 2010, 41; Watson 2007, 419–420.) Tällöin projektitiimien sisäinen työntekijöiden vaihtuvuus todennäköisesti parantaa luovuutta. Palautteen kautta saatavat näkökulmat pysyvät työntekijöiden vaihtuvuuden vuoksi yhden työntekijän kannalta tuoreena ja uudenlaisina.

Formalisoinnin suhteen informantit kertovat omista yrityksistään toisistaan poikkeavia tarinoita. Yksi informanteista kertoo, ettei heidän organisaatiossaan ole lainkaan sääntöjä tai ohjeita, joiden mukaan toimitaan. Työntekijät toimivat siis täysin oman harkintansa mukaan. Toinen haastateltava kertoo, ettei heillä myöskään ole kirjoitettua sääntökirjaa, mutta tietynlaisia toimintaohjeita kuitenkin organisaatiosta löytyy. Toisissa organisaatioissa kerrotaan taas olevan vielä kirjattuja sääntöjä. Säännöt voivat olla peruja vuosien takaa, joita puretaan ja nykyaikaistetaan koko ajan. Sääntöjä ja ohjeistuksia voikin siis olla, mutta pyrkimys on siihen, että niitä olisi mahdollisimman vähän. Varsinkin yrityksen kasvaessa nopeasti sääntöjen koetaan myös helpottavan organisaation arkea ja niitä myös silloin tarvitaan. Formalisointia ei siis koeta tapausorganisaatioissa ainoastaan negatiiviseksi asiaksi, vaan se voidaan nähdä myös organisaation toimintaa selkeyttävänä asiana. Tämä näkökulma sellaisenaan eroaa Amabilen (1996) mallista, jossa sääntely nähdään luovuutta tappavana ja vapaus parantavana asiana. Formalisointi oikein tehtynä voidaankin kokea positiivisena ja selkeyttävänä asiana, kunhan se ei ole liian kahlitsevaa.

Kuitenkin sääntely yleisesti pyritään kaikissa tapausorganisaatioissa pitämään niin pienenä kuin mahdollista ja korostetaan organisaatiokulttuurin ohjaavaa roolia yrityksen jokapäiväisessä toiminnassa. Toimiva ja yhtenäinen kulttuuri, jonka arvot ovat kaikille työntekijöille selvät toimii paremmin kuin kirjoitetut säännöt organisaation ohjaamisessa oikeaan suuntaan.

”Sääntöjä meillä on siis ainahan niitä tarvitaan. Ja nyt on ja keskustellaan koko ajan siitä että mikä on se oikee taso mihin asti siinä pitäis mennä. Kun kasvetaan niin on hyvä, että niitä on vähän enemmän välillä ja joistain paikoista niitä kannattaa purkaa. Pääsääntöisesti niitä on meillä hyvin vähän ja ne on tavallaan ohjeistuksia. Et niin meillä on esimerkiksi semmonen ”Minä Solitalainen” semmonen kulttuurikirja missä on kuvattu noi meidän arvot auki. Ja se mikä meitä enemmän pitää kasassa on niinku se kulttuuri ja se palaute. Me uskotaan enemmän siihen kulttuurin ja palautteen voimaan. Koska asiat muuttuu meillä ainakin niin nopeesti et heti jos me luodaan niinku jonkun tyyppinen prosessi niin se voi olla jo 3 kuukauden päästä vanhentunu et maailma on muuttunu. Niin enemmän uskotaan siihen toiseen nurkkaan.” (Y4)

Fyysiseltä rakenteen osalta kaikilla tapausorganisaatioilla on paljon yhteneviä piirteitä. Avoimuus, läpinäkyvyys ja yhteisöllisyys on nähtävissä kunkin organisaation tiloissa. Yhteisiin tiloihin ja niiden viihtyvyyteen on panostettu suuresti. Tämä näkyy esimerkiksi Vincitin toimiston pelitilassa (Valokuva 1), joka sijaitsee toimistossa keskeisellä paikalla aivan keittiön vieressä ja mahdollistaa myös vapaamuotoisen työntekijöiden keskeisen kanssakäymisen ja on omiaan keräämään työntekijät yhteen

muissakin kuin työasioissa. Yhteisistä tiloista onkin luotu olohuonemaisia viihtyisiä tiloja, missä työntekijä pääsee ikään kuin pois työpaikalta töissä ollessaankin. Informantti Y3 kertoo, että työntekijöillä on ollut suuri rooli tiloja suunniteltaessa ja tiloja kehitetään työyhteisön toiveiden mukaan jatkuvasti. Samanlainen tarina toistuu myös muissa tapausorganisaatioissa. Organisaation tilat ja design on tehty henkilöstön toiveita kuunnellen. Yhteiset tilat onkin erityisesti suunniteltu työntekijöiden viihtyvyyttä ja käytettävyyttä ajatellen. Niitä ei siis ole suunniteltu esimerkiksi edustustiloiksi vaikka sellaisina myös toimivatkin.



Valokuva 1 Vincitin toimiston pelipaikka

Fyysinen tila voikin olla voimakas työkalu organisaation tehokkuudelle. Luova työpaikka voidaan nähdä tiloina ja paikkoina, jotka tukevat organisaation työntekijöitä luovuuteen pyrkimyksessään. On tärkeää, ettei organisaation fyysinen rakenne ole esteenä luovuudelle. Se voi olla sitä esimerkiksi jos työympäristö on liian meluinen tai mikäli työpaikalta ei löydy riittävästi tilaa kokoontua suuren ryhmän kanssa. Erityisen tärkeänä nähdään organisaation fyysisen rakenteen ja työympäristön merkitys luovan organisaatiokulttuurin ilmentäjänä luovassa organisaatiossa (Martens 2011, 63–75.)

Pelkkä tilojen avoimuus ei siis sellaisenaan ole tavoiteltavaa, vaan keskittymistä vaativalle luovalle työlle tulee myös varata mahdollisuus. Tapausorganisaatioiden tiloja tarkastellessa käy myös ilmi, että vaikka heidän organisaatiossaan työtilat on suunniteltu

avoimiksi ja yhteisiä työtiloja on paljon, voivat työntekijät halutessaan työskennellä myös itsenäisesti omissa tiloissaan. Tämä on toteutettu, varaamalla keskittymistä vaativille tehtäville omat tilansa, jotka ovat kenen tahansa käytössä vapaana ollessaan. Tapausorganisaatiot olivat fyysiseltä rakenteeltaan, joko perinteisiä avokonttoreita tai konttoreita, joissa ihmisillä oli myös omat työhuoneensa, mutta projektityötä toteutettiin käytännössä yhteisessä käytössä olevissa tiloissa. Kaikissa tapausyrityksissä oli työntekijöillä kuitenkin itsellään mahdollisuus päättää siitä, miten työtään tekee, eli tapahtuuko se muiden ihmisten keskellä avoimessa tilassa vai omassa rauhassa sille varatussa tilassa.

5.2 Luovuuden johtamisen tarkastelutaso

Luovuuden johtamisen tarkastelutasossa tapausorganisaatioiden johtamistyyli, alaisen ja johtajan välinen suhde ja johtajan vision viestiminen ovat mielenkiinnon kohteina. Vaikka kaikki informantit kertoivat, että heidän organisaatorakenteensa on matala koettiin suhde esimiehiin eri lailla. Yksi informanteista kertoo, että heidän organisaatiossaan titteleillä ei ole suurta merkitystä, vaan enemmän merkitystä on sillä, kuinka paljon kukin jakaa omaa tietoaan ja auttaa työprojekteissa, joissa hänen osaamistaan tarvitaan. Se, että kuinka hyvä kukin on omassa työssään määrittää hierarkian. Johtaja nähdään vain yhtenä toimenkuvana samalla tavalla kuin esimerkiksi suunnittelija. Toisaalta yksi haastateltava taas on sitä mieltä, että vahvat johtajat parantavat organisaation kulttuuria luomalla siitä omanlaisensa. Työntekijän päätettäväksi tällöin jää, että haluaako hän kuulua siihen organisaatioon, jonka johtajat ovat omalla johtamisellaan luoneet.

Johtamistyyliä löytyy tapausorganisaatioissa siis monenlaisia. Yhdessä organisaatiossa käytetään todella valtuuttavaa johtamistapaa, yhdessä vahvaa leadership johtamistapaa ja lopuissa jotain tältä väliltä. Kuitenkin yhtenevänä piirteenä on se, että johtajaa on kussakin organisaatiossa kuitenkin helppo lähestyä ja saada asiansa kuuluviin. Johtajat työskentelevät päivittäin alaisten parissa, eivätkä omissa toimistoissaan. Eroavana piirteenä on lähinnä se miten organisaation strategia ja visio organisaatiossa koetaan. Koetaanko strategian ja vision olevan organisaation yhteinen ja yhdessä hyväksytty vai onko se organisaation johdon luoma. Tämän vision ja strategian viestiminen alaisille on koettu vaikeaksi, niissä organisaatioissa, joissa johtamistapa on lähempänä leadershiptyylistä johtajuutta. Kahdessa muussa yhteisen kulttuurin ja vision koettiin olevan kaikkien tiedossa ja organisaatioiden pyrkivän kohti tätä visiota.

” Mitä sä haluisit olla ja minkä sä haluisit sun roolin olla. Ja kiinnostaaks tää sua mitä me yritetään. Ja jos ei kiinnosta niin on väärässä paikassa töissä. Ja me

yritetään tehdä sitä mahdollisimman selväksi. Me ei olla tehty meidän strategiaa ja sitä mitä me yritetään niin riittävän selväksi ihmisille. Kyl me halutaan että ihmiset samaistuu siihen tarinaan ja halua osallistuu siihen. Ja sitä vasten mitä ihminen on sit tekemässä niin me pyritään kuvaamaan se.”

Edellä kuvatussa Martinsin (1997) mallissa yhteinen jaettu strateginen visio ja missio nähtiin luovuuden lähtökohdaksi. Osassa tapausorganisaatioita olisikin luultavasti kehitettävää tällä saralla ja haastattelujen perusteella näyttää myös siltä, että johtamistavalla on vaikutusta siihen, miten hyvin organisaation visio organisaatiossa koetaan yhteiseksi ja hyväksytyksi. Työntekijöiden osallistaminen jo vision luontivaiheessa onkin todennäköisesti erinomainen keino organisaation johdolle saada organisaatio toimimaan kohti yhteistä jaettua päämäärää.

Päätöksenteko tapahtuu useimmissa tapausorganisaatioissa johtoryhmässä ja henkilökunta ei osallistu päätöksentekoon, jos asia ei heitä koske. Päätöksenteko on kuitenkin osallistavaa, mikäli päätetään nimenomaan työntekijöiden työoloihin liittyvistä asioista. Syyksi tähän mainitaan se, että mikäli koko henkilökunta otettaisiin mukaan päätöksentekoprosessiin päätösten syntyminen veisi liian paljon aikaa. Aikaa vievää päätöksentekoprosessia voidaan pitää omalla tavallaan myös byrokraattisen ja kankean organisaation ominaisuutena, jonka vuoksi sitä halutaan tapausorganisaatioissa välttää. Yhdessä tapausorganisaatiossa päätöksentekokäytäntö eroaa tältä osin muiden informanttien antamista tiedoista. Hänen mukaansa lähes kaikki päätökset tehdään heillä siten, että kuka tahansa voi osallistua päätöksentekoprosessiin ja saada äänensä kuuluviin.

Tutkittavissa organisaatioissa on nähtävissä eroja sen mukaan, miten työnkuvat ja roolit organisaatiossa jaetaan. Osassa tapausorganisaatioita pidettiin roolitusta ja selkeää työnkuvaa tärkeänä. He kokivat roolituksen selkeyttävän omaa työnkuvaa ja tällöin myös jokainen tietää omat vastuunsa ja myös muiden vastuualueet. Selkeällä roolituksella voidaankin siis välttää sekaannukset ja ristiriidat projektin vastuista. Ryhmässä toimiminen tällöin helpottuu, eikä ryhmän jäsenten välillä synny turhia selkkauksia siitä, mitä kenenkin tulee tehdä. Roolitus siis osaltaan myös parantaa ryhmän jäsenten välisiä sosiaalisia suhteita ja ryhmädynamiikkaa.

Roolituksista huolimatta, kaikkien informanttien mielestä autonomia omaa työtä koskien on tärkeää luovuuden kannalta. Informantti Y3 mainitsee omassa organisaatiossaan kaikkien tiedostaman sloganin, joka omalla tavallaan kuvaa organisaation tapaa tehdä työtä: ”on helpompi pyytää anteeksi kuin lupaa.”. Autonomian myötä työntekijälle siirtyy myös vastuu omasta työstään ja sen lopputuloksesta, mutta virheitä kuitenkin toleroidaan.

”Avoin, mutta selkeästi roolitettu ja kommunikoitu. Mahdollisimman flatti. Ei oo salaisia agendoja. Brutally honest vois olla hyvä. Mutta sitten ehkä niin että, jos sulla on tavoite niin oleellista on tietyt selkeydet siitä ja mä teen nyt tästä asiasta, tästä asiasta päättää toi tyyppi ja tästä toisesta toi tyyppi. Sitten ois mahdollisimman suuri autonomia sen jälkeen.” y2

5.3 Kulttuurinen tarkastelutaso

Tapausorganisaatioiden organisaatiokulttuuria voidaan tarkastella kulttuurisen tarkastelutason kautta. Tässä tarkastelutasossa kiinnitetään erityisesti huomiota niihin kulttuurin piirteisiin, jotka eivät ole nähtävissä, eli arvoihin, normeihin ja perusoletuksiin. Kaikki haastattelijat kuvailevat oman organisaationsa kulttuuria tasa-arvoiseksi, avoimeksi ja matalaksi. Eräs informanteista sanoo heidän kulttuurinsa olevan todella mutkaton, josta on riisuttu isoille korporatioille tyypilliset työntekijöiden positioihin sidotut tavat toimia. Haastatteluissa informantit kuvailevat omaa kulttuuriaan myös vahvaksi ja heidän työntekijänsä tuntevat ylpeyttä työskennellessään kyseiselle organisaatiolla. Tämä nähdään yhtenä tärkeimmistä tekijöistä, joka saa ihmiset ylittämään itsensä ja panostavansa luovaan lopputulokseen siten, että siitä tulisi paras mahdollinen. Yksi informanteista kertoo, että heidän organisaatiossaan pyritään jokaisen projektin osalta Suomen parhaimmiston, joka ruokkii luovuutta. Hänen mielestään huippuosaaajat myös hakeutuvat tämän kaltaisiin yrityksiin töihin, koska haluavat päästä näyttämään täyden potentiaalinsa. Tämän myötä organisaation luovuus kasvaa vuosi vuodelta.

Tapausorganisaatioissa on suurimmassa osassa organisaatiokulttuuria kehitetty nimenomaan luovuus edellä. Organisaatiosta on pyritty poistamaan mahdollisimman paljon luovuuden esteitä mahdollistamalla jokaiselle työntekijälle autonominen työskentelytapa. Myöskin resurssien ohjaaminen projekteille pyritään tekemään siten, että lopputuloksesta saataisiin mahdollisimman luova. Työntekijöiden osaaminen ja sen parantaminen on myös suuressa roolissa kaikissa tapausorganisaatioissa. Organisaatio on tapausyrityksissä mahdollistanut työntekijöille jatkuvan oppimisen ja itsensä kehittämisen, joka näkyy eri organisaatioissa eri muodoissa. Esimerkiksi informantti Y4 kertoo, että johto edesauttoi luovuutta rakentamalla järjestelmiä tiedon- ja osaamisenvaihdantaan. Heidän organisaatiossaan osaamisen kehittäminen ei ole ainoastaan keskusjohtoista, vaan kuka tahansa työntekijä voi järjestää koulutuksen tai tietoisuuden aiheesta, jonka kokee itse tärkeäksi. Johto siis rohkaisee työntekijöitä tiedonvaihdantaan. Tätä oppimista parantaa myös se, että esimerkiksi projektiin pyritään osallistamaan mahdollisimman paljon eri osaamistaustojen ihmisiä, jotta idea jalostuisi mahdollisimman pitkälle. Kaikki kuitenkin mainitsevat, että kaupallisella alalla, myös

tehokkuus on tärkeää, jolloin todellisuudessa kulttuurista syntyy jonkinlainen kombinaatio, jossa tasapainoillaan luovuuden ja tehokkuuden välillä. Yksi informanteista kuitenkin kertoo, että heillä organisaatiokulttuurin kehitys on tapahtunut työhyvinvointilähtöisesti. Hyvinvoivat työntekijät, jotka ovat tyytyväisiä työpaikkaansa, tuottavat hänen mielestään myös parhaiten luovia ratkaisuja ja ovat motivoituneita antamaan itsestään kaiken irti. Yhtenevänä piirteenä kaikkien tapausorganisaatioiden kesken voidaankin pitää työntekijöihin panostamista ja sitä, että heidät todella nähdään sijoituksena ja organisaatiolle tärkeänä voimavarana. Työntekijät myös tiedostavat tämän ja he haluavatkin kehittää itseään jatkuvasti paremmaksi omassa työssään.

Kommunikointiin rohkaisu ja siihen panostaminen koettiin tärkeäksi kaikkien informanttien mielestä. Organisaatiossa on oltava riittävä määrä kanavia, mitä kautta äänensä saa kuuluviin. Haastatteluissa kävi ilmi, että organisaation sisäinen kommunikointi on yrityksen kasvaessa vaikeutunut. Nopea organisaation kasvu on aiheuttanut sen, etteivät vanhat viestintäkanavat enää riitä tai sovellu uuden suuremman organisaation viestintään. Organisaatioiden sisäistä viestintää pitäisikin kehittää ja päivittää jatkuvasti vastaamaan organisaation nykytarpeita. Erityisesti muuttavassa toimintaympäristössä toimivien yritysten on itsekkin pysyttävä jatkuvassa muutostilassa.

Luova prosessi toteutuu yhden informantin mielestä parhaiten silloin, kun kerätään mahdollisimman paljon palautetta projektin aikana. Hänen mielestään luovan prosessimallin tarkka kuvaus ei ole järkevää, koska asiat muuttuvat niin tiheään tahtiin, että prosessimalli vanhentuu nopeasti. Tällöin järkevämpää on vain aloittaa luovatyö parhaaksi katsomallaan tavalla ja keräämällä mahdollisimman paljon palautetta matkan varrella, jotta tietää projektin olevan menossa oikeaan suuntaan. Myös muissa organisaatioissa luovaa prosessia kuvaillaan samankaltaiseksi. Palautetta matkan varrelta on tärkeä kerätä koko ajan, mutta osalla organisaatioista on olemassa karkea malli sille, miten luova projektityö toteutetaan.

5.4 Organisaatioilmapiirin tarkastelutaso

Organisaatioilmapiiri käsitteenä on hyvin lähellä organisaatiokulttuuria ja osittain niiden sisältämät asiat menevätkin päällekkäin. Tässä tarkastelutasossa organisaatioilmapiirinä kuitenkin työntekijöiden subjektiivista kokemusta työpaikasta ja sen ilmapiiristä. Ilmapiirin informantit kokivat omassa organisaatiossaan luovuutta parantavaksi. Tapausorganisaatioissa ilmapiiriä kuvailtiin yhteisölliseksi, kannustavaksi ja tukevaksi. Ilmapiirin sanottiin olevan myös melko vapaa. Nämä kaikki yhdessä auttavat parantamaan luovuutta luomalla työpaikalle luottamusta sekä organisaatiota, että myös omaa tekemistä kohtaan. Parantamisen varaa kuitenkin löydettiin, sillä avoimuus nähdään kuitenkin myös yhtenä parannuskohteena. Organisaation nopeasti

kasvaessa voikin avoimuus yrityksessä huonontua, kun vanhat viestintäkanavat eivät enää toimi. Kasvokkain tapahtuvat kohtaamiset eivät enää riitä vaan yrityksen pitäisi toimia sillä mekaniikalla, mitä suuremmalta yritykseltä vaaditaan. Tämä vaatii organisaatiolta panostusta siihen, että uudet toimintatavat saataisiin osaksi arkea. Rentouden ilmapiiri ja se, että työpaikalla on hauskaa nähdään myös tärkeänä organisatorisen luovuuden parantajana. Hänen mielestään liiallinen paineistaminen tappaa luovuuden ja ihmisistä ei tällöin saa parasta suoritusta irti. Ilmapiirin pitää myös olla luottava, jotta ihmiset uskaltavat tuoda keskeneräiset ideansa esille, ilman teilausten pelkoa.

”Tänhän pitäis olla siis hauskaa kollektiivi eli tää on yhteisöllistä tekemistä. Kyl me yritetään käyttää siihen paljon aikaa ja huomiota että tästä rakentuu yhteinen asia. Me ollaan rakentamassa tonne alakertaan sitä baari. Ylipäättään me yritetään rakentaa tästä paikasta sellasta että tä on mesta missä viihtyy. Toi on esimerkiksi oleellista että täs on tällaset käytävät ja ne istuu täällä ja täällä eikä nää toisiaan että me yritetään rakentaa paikkoja missä ne voi olla yhdessä.” Y2

Rentouden ilmapiiri on yhden informantin mielestä tärkeää luovuuden synnyssä. Hän mainitsee omassa organisaatiossaan luovis käytännön, jossa tarkoituksena on, että ihmiset esittelevät omia projektejaan henkilöille, jotka eivät ole olleet projektissa mukana ja myös koulutuksen kaltaisesti jaetaan omaa tietämystä. Ilmapiiri on rento ja luovis toteutetaankin perjantaisin perjantaibaarin yhteydessä. Tarkoituksena tämän tyyppisille viikottaisille kohtaamisille on organisaation oppiminen itseltään.

Haastatteluissa korostui yhteistyön merkitystä luovuuden synnyn kannalta. Suunnittelijat eivät enää tee suunnittelutyötä omissa työpisteissään vaan yhdessä muiden suunnittelijoiden kanssa ja kaikki projektiin liittyvä materiaali on kaikkien nähtävissä toimiston seinillä. Projektiin pyritään siis osallistamaan jokainen työntekijä, jotta kaikki näkökulmat saadaan hyödynnettyä. Tämän lisäksi uusia tuotteita testataan ulkomaalaisilla markkinoilla näytteenomaisesti, jolloin saadaan objektiivista palautetta brändiä tuntemattomilta ihmisiltä. Yksi informanteista sanoo, että hänen mielestään luova työ toteutuu parhaimmillaan, kun suuri joukko ihmisiä työskentelee hyvin organisoidusti tehokkaasti kerrallaan lyhyitä aikoja ja iteroiden tehden. Hänen mielestään tällaisella tavalla saadaan paljon parempia tuloksia kuin yksittäisen luovan neron tekemänä.

Yhdessä tutkittavista organisaatioista nousee yhteisöllisyys yhdeksi heidän organisaationsa tärkeimmistä voimista. Se näkyy välittämisenä työtovereista, yrityksestä ja asiakkaasta. Yhteisöllisyyttä on heillä koettu myös henkilökunnan keskuudessa, joista 60 ihmistä mainitsi työtyytyväisyyskyselyssä yhteisöllisyyden yhdeksi organisaation parhaista puolista. Informantin mukaan yhteistyö ja yhteisöllisyys mahdollistaa heillä

luovien ratkaisujen tekemisen. Projektit ovat informantin mukaan luonteeltaan sellaisia, ettei yhdenkään ihmisen oma tietämys ole niin laaja, että hän pystyisi projektin itse toteuttamaan, vaan tarvitaan monia erilaisia osaajia, erilaisista koulutustaustoista. Yhteisöllisyyden tunne saa erityyppiset ihmiset toimimaan yhdessä mahdollisimman saumattomasti ja parantaa organisaation kykyä oppia itseltään.

Palautteenanto koettiin kohdeorganisaatioissa tärkeäksi, jotta luova lopputulos olisi paras mahdollinen. Palautteen antaminen on kuitenkin informanttien mielestä luovan työn luonteen vuoksi myös vaikeaa. Palautetta pitää pystyä antamaan, mutta aina on vaarana, että toinen osapuoli loukkaantuu. Koettiin että, luovaa työtä tehdessä ihminen antaa itsestään todella paljon ja jos työstä saatava palaute on negatiivista niin se sattuu. Luovaa työtä voikin verrata taiteeseen ja kun taide on valjastettu kaupallisiin tarkoituksiin niin kritiikkiä on pakko oppia kestämään. Haastatteluissa korostuu, että tämän vuoksi organisaatiokulttuurin pitää olla organisaatiossa niin avoin ja luottava, että palautetta voidaan antaa ja se kuuluu osaksi arkea.

”Joo vapaa ilmapiiri, mutta sun pitää tietää että sun ideas ei välttämättä oo valmis ja joku puuttuu siihen. Pitää olla sen verran turvallinen olo että siihen saa puuttua. Se on vaarallista keskeneräisiä asioita ottaa esille, että ketä tahansa peloottaa semmonen. Ilmapiirin pitää olla sellanen. Se kuuluu tähän duuniin.” y2

Yksi haastateltavista kertoo, että lähes jokaisessa ideassa on lähtökohtaisesti jotain hyvää, mutta ryhmätyön kautta idea saa lopullisen muotonsa. Tämän vuoksi palautetta pitäisi hänen mielestään antaa joka suunnasta ja monipuolisesti, eikä vain esimiehen toimesta. Tällöin idea muokkautuu huomattavasti alkulähtökohtaa paremmaksi ja mahdollisimman monen ihmisen osaaminen tulee hyödynnettyä. Ideoista rakentamisen onkin huomattu olevan yksi luovan organisaation piirteistä. Ideoita ei siis hylätä vaan niitä pyritään jatkojalostamaan edelleen. Tällaisiin tuloksiin tutkijat päätyivät myös Hewlett- packardilla organisaation luovuutta tutkiessaan. (Andriopoulos 2001, 834)

”Mut myös se niinkun että annetaan sitä korjaavaa palautetta siinä arjessa koska senhän pitäis olla tosi arkinen ja normaali asia. Sillon se ei tunnu siltä että joku tulee arvostelea sun työtä vaan se yrittää auttaa sua siinä tilanteessa. Ja sen takia se oli hyvä että se tulis siltä kollegalta tai siltä joka sen tilanteen huomaa. Et toki niinku perälautana meillä sit esimiehet hoitaa palautteenantoa, mikä kuuluu osaltaan niiden tonttiin tai että niinku tavoite on koko ajan viedä sitä enemmän siihen suuntaan, että sitä tulis joka suunnasta. ” Y4

5.5 Työntekijöiden tarkastelutaso

Työntekijöiden tarkastelutasossa kiinnitetään huomiota organisaatiossa työskentelevien ihmisten ominaisuuksiin, työntekijöiden valintaan ja monimuotoisuuteen. Työntekijöiden välillä ja heidän valinnassaan löytyi monia yhteneviä piirteitä tapausorganisaatioiden keskuudessa. Ensinnäkin kaikissa tapausorganisaatioissa kiinnitetään suurta huomiota työntekijöiden kompetenssille. Tapausorganisaatiot ovat siinä mielessä luovuuden kannalta hyvässä asemassa, että kukin organisaatioista edustaa oman alansa parhaimmistoa Suomalaisista yrityksistä. Tämä on johtanut siihen, että myös todella korkean kompetenssin omaavat työntekijät hakeutuvat tapausorganisaatioihin töihin. Työntekijöiltä vaaditaankin korkeaa ammatillista osaamista.

Toisekseen työntekijöitä on hyvin erilaisista taustoista. Organisaatiosta riippuen diversiteetin taso vaihtelee, mutta siihen on kaikissa organisaatioissa kiinnitetty huomiota ja organisaatioissa on pyritty mahdollisimman suuren erilaisuuteen työntekijöiden välillä. Kuitenkin tapausorganisaatioista markkinointiyrityksissä työskentelee taustoiltaan täysin erilaisia ihmisiä, kun taas ohjelmistoyrityksissä suurin osa työntekijöistä on it- tai tietoliikennealan ammattilaisia, mutta kuitenkin siten, että heidän osaamisensa näiden alojen sisällä on mahdollisimman erilaista.

”Tääl on niin levee scooppi mist jengi tulee. Niin monenlaisista taustoista. Toiset tulee business maailmasta toiset on ollu kuvataiteilijoi toiset on ollu formulakuskeja. Ja ne tuo sen kokemuksensa maailmasta yhteen ja voi tapahtuu jotain joka herättää 5 miljoonaa ihmistä sanoo, että ei jumalauta toi oli makee juttu.”

Kolmanneksi yhteneväksi piirteeksi haastatteluissa nousee työntekijöiden sisäinen motivaatio ja sen merkitys. Kaikissa tapausorganisaatioissa työmotivaatio on johtamistyylistä riippumatta työntekijöille sisäsyntyistä. Johtajan ei siis tarvitse käskää alaisiaan töihin, vaan työtä tehdään, koska työ itsessään koetaan palkitsevaksi. Kuten edellä todettiin matala organisaatorakenne ja valtuuttava johtamistapa leimaavat tapausorganisaatioita, nämä eivät kuitenkaan olisi mahdollisia, ellei johtaja voisi luottaa työntekijöihinsä. Sisäinen motivaatio voidaankin siis nähdä lähtökohtana sille, että organisaatiossa voidaan harjoittaa valtuuttavaa johtamistapaa.

Sisäinen motivaatio ei kuitenkaan synny itsestään. Vierailuissa organisaatioissa se kuitenkin liittyi siihen, että työntekijät itse arvostivat omaa työtään ja ammatti-identiteettiään. Informantit antoivat myös ymmärtää, että työntekijöiden tekemää työtä arvostetaan suuresti myös organisaation sisällä. Oma työ pitää siis kokea tärkeäksi. Toinen asia, mikä tuli ilmi kaikissa tapausorganisaatioissa, oli se, että organisaatioissa

kiinnitetään huomiota siihen, että työntekijät pitävät omasta työstään ja tuntevat paloa sitä kohtaan. Tyypillistä on, että työaika ja vapaa-aika saattavat sekoittua keskenään ja monelle työ onkin lähes elämäntapa tai harrastus.

”Tänään itse asiassa käytiin yks keskustelu siitä kun jossain esim niinku kollega tossa vaan tuumas että aikanaa kun oli jossain varastomies hommissa ja työnjohto ei ollu paikalla niin jätkät saatto lähteä tupakalle kolmeks tunniks. Niin täällä ihmiset haluaa ratkoa asiakkaiden ongelmia riippumatta siitä kertoko joku sulle että hei sun pitää tehdä näin. Eli ihmiset on aika sitoutuneita siihen niinkun asiakkaisiin ja työtehtäviään kohtaan että ei niitä niinku tarvi tai täähän myös palaa siihen että minkälaisia ihmisiä meille on rekrytoitu, että ei täällä tarvi kellekään sanoo että meepä tekee töitä, Et harva täällä istuskelee käsiensä päällä. Enemmän tullaan sanoo hei et nyt loppu työt. Ja muuten sit et tähän yhteisöön tai muuhun sitoutumisesta tai tuli näissä tutkimuksissa se että kokonaisuudessaan tämä on hyvä työpaikka. Meillä 96% porukasta on sitä mieltä. Niin niin sillai kohtuu sitoutunutta porukkaa on.”

5.6 Resurssien ja taitojen tarkastelutaso

Resurssien ja taitojen tarkastelutasossa keskitytään organisaation resurssien kohdentamiseen ja niiden riittävyyteen, sekä henkilöstön osaamiseen ja sen kehittämiseen. Kuten aikaisemmin todettiin riittävät resurssit ja niiden kohdentaminen oikein parantaa luovuutta organisaatiossa. Resurssien kohdentamisella ja niiden soveltuvuudella omaan projektiin on myös psykologinen arvo työntekijälle. Se auttaa työntekijää kokemaan oma työnsä merkitykselliseksi. Resursseihin sisältyy aika, joka työntekijöillä on käytettävissä uusien ideoiden luomiseen, riittävän erityisosaamisen hallitsevat ihmiset, käytettävissä oleva rahoitus ja materiaaliset resurssit sekä relevantti informaatio ja koulutuksen saatavuus (Amabile ym. 1996, 1161; Sadi & Al-Dubaisi 2008, 579–580.)

Erikoistuminen nähtiin tapausorganisaatioissa hyvänä asiana. Erikoistumisen myötä omaa osaamista voidaan syventää, jolloin ryhmätyöskentelyn kautta päästään parhaisiin mahdollisiin tuloksiin, kun ihmiset ryhmässä ovat jokainen oman osa-alueensa asiantuntijoita. Tällöin ryhmän kollektiivinen tietämys muodostuu mahdollisimman syvälliseksi. Tiettyjä rajoja pidettiin myöskin luovuutta edistävänä. Kun jokaisen työntekijän työnkuva on selkeä luo se omaa työtä kohtaan turvallisuuden tunteen. Argumentoinneissa kävi ilmi, ettei henkilöä, joka hoitaa oman työnsä todella hyvin ole järkeä siirtää toisiin tehtäviin. Toisaalta taas toiset informantit kertoivat roolituksen olevan omassa organisaatiossaan vapaampaa. Yhdessä tapausorganisaatiossa jokaiselle

on jaettu tietynlaiset työvastuut, mutta työnkierto ja eri projekteihin osallistuminen nähdään positiivisena ja laajentaa ihmisen osaamista. Yksilöiden laaja osaaminen mahdollistaa hänen mielestään luovemman ajattelun ja luo pohjan uniikeille ideoille. Organisaatioissa oli siis eroavaisuutta sen mukaan, minkälainen osaaminen tukee luovuutta parhaiten. Kun toisissa organisaatioissa kapeampi, mutta syvällisempi osaaminen asiasta nähdään etuna, nähdään toisissa organisaatioissa laaja-alaisempi, muttei välttämättä kovin syvällinen osaaminen luovuutta tukevana asiana.

”Et jos sä hanksaat jonkun homman asiantuntijatontissa niin sä voit ottaa jonkun toisen homman siinä asiantuntijatontissa haltuun et sitä voi laajentaa ja tehdä niinku erilaisia asioita. Ja halutaan et ihmiset osais mahdollisimman laajasti erityyppisiä juttua. Et tietynlainen roolikuvaus on menossa mutta aika löyhiä ne on. Enemmän ne sen mekaniikan pohjalta toimii, että mitä ite pystyy omaksumaan ja ottaa haltuun niin sun tontti muodostuu siitä, eikä niin että tässä on se laatikko minkä sisällä toimit tai kehityt.”y4

Huolimatta tästä eroavaisuudesta sen suhteen, tulisiko organisaation työntekijöitä kehittää syvälliseen asiantuntijuuteen kapeasta aiheesta vai laajempaan mutta ei niin syvälliseen asiantuntijuuteen, on selvää, että jokaisessa tapausorganisaatiossa työntekijöiden osaaminen ja sen kehittäminen nähdään olennaisen tärkeänä luovuuden synnyn kannalta.

Ideoista rakentaminen vaatii projektitiimiltä monenlaista osaamista. Erilaiset osaajat erilaisista taustoista ovatkin tiimissä tämän vuoksi tärkeä voimavara. Haasteltavien mielestä kukaan ihminen ei voi yksin hallita kaikkia projektin työstämisen osa-alueita, jonka vuoksi ei yksittäinen ihminen myöskään tule ajatelleeksi omaa ideaansa riittävän monesta näkökulmasta. Tällainen ryhmädiversiteettiin pyrkiminen on nähty luovuuden kannalta toimivaksi myös teoriassa. Ryhmän jäsenten välinen erilaisuus taustoissa ja osaamisessa synnyttää ryhmässä enemmän epätavallisia ideoita, joiden myötä luovan ajattelun on nähty parantuvan (Martins & Terblanche 2003, 71–71; Ambile ym 1996, 1160.)

5.7 Luovuuden esteiden tarkastelutaso

Kaikki informantit mainitsevat suurimmaksi luovuuden esteeksi rajalliset resurssit, joista tärkeimpänä esiin nousee aika. Yksi informanteista kuitenkin sanoo, että ihmiset saattavat alitajuisesti tehdä ajasta itselleen vihollisen ja syyttää rajallista aikaa siitä, ettei lopputulos ole niin luova kuin se muutoin olisi ollut. Hänen mielestään on tärkeämpää

keskittyä oikein tekemiseen. Luovuus ei välttämättä vaadi paljon aikaa vaan intensiivistä iteroiden tekemistä.

Painetta työmäärästä ei koettu informanttien keskuudessa luovuuden tappajaksi. Yksi informanteista kertoo, että paineet syntyvät deadlinejen kautta ja osaltaan toimivat projekteja eteenpäin vievänä voimana. Paine ei kuitenkaan saa olla luonteeltaan pysyvää. Luovassa työssä ajoittaiset paineet sen sijaan ovat hyvästä. Kova työ palkitsee ja sitoutuneet, motivoituneet henkilöt toimivat hyvin paineen alla. Samanlainen tarina toistuu myös muissa organisaatioissa. Luova projektityö on luonteeltaan aaltoilevaa ja se sopii luovalle alalle hakeutuville ihmisille. Krooniset ylityöt sen sijaan vähentävät luovuutta työpaikalla. Hyvin johdetussa organisaatiossa tällaisia tilanteita ei kuitenkaan pääse syntymään. Paineet riippuvatkin myös henkilöstä. Hänen mukaansa parhaille tekijöille kasataan usein eniten työtä, koska he saavat parhaat lopputulokset aikaan. Pallo siis pelataan henkilöille, jotka tekevät maaleja.

Luovuuden kannalta yhdessä tapausorganisaatiossa pidettiin tärkeänä sitä, että ihmiset tuntevat toisensa. Näin he myös tietävät toistensa osaamisalueet. Kun suuressa yrityksessä ihmiset eivät enää tiedä minkälaista osaamista talon sisältä löytyy, voi osa resursseista jäädä käyttämättä ja luova lopputulos ei välttämättä ole paras mahdollinen. Mikäli ihmiset tuntisivat toisensa hyvin, toisi se mukanaan monia etuja. Ensinnäkin se madaltaisi kynnystä mennä kysymään apua kohtaamissaan ongelmissa. Toiseksi se mahdollistaisi parhaan mahdollisen tietämyksen saamisen kuhunkin ongelmaan, kun tuntee työtovereidensa osaamisalueet mahdollisimman hyvin. Kolmanneksi se myös parantaisi turvallisuuden tunnetta organisaatiossa. Tätä kuilua on pyritty kaventamaan järjestämällä ylimääräisiä projekteja, jossa tiimit kootaan henkilöistä, jotka eivät normaalisti työskentele keskenään. Jotta työntekijöiden välille voisi syntyä aito keskinäinen luottamus, onkin tärkeää, että ihmiset tuntisivat toisensa muutenkin, kuin vain ammatti-identiteetin kautta. Olisikin hyvä, että työntekijät tuntisivat toisensa myös henkilökohtaisella tasolla.

”Mun mielestä ehkä suurin luovuuden este meillä on mitä tossa ehkä sanoinkin, että kun ollaan just kasvettu niin ihmiset ei enää tunne toisiaan nimeltä ja naamalta jolloin se on siis helpompi mennä vaan kysyy et hei mä tiedän et sä tiedät tästä jutusta et mennä kahville. Niin se että miten saadaan niinkun ihmisiä riittävästi yhteen ja sillai niinkun tuotua jotain muuta kautta se että kuka osaa mitäkin ja missä asioissa siihen kannattais olla yhteyksissä. Se on tavallaan niinkun se, että ihmisten välisiä vuorovaikutussuhteita syntyy enemmän. Se vaan niinku koon myötä laajenee ja ne suhteet vähän niinku väljähtyy ja jokainen organisaation eri rooli niin ei ne välttämättä törmää toisiinsa niinku ennen jos niillä ei oo siihen syytä.” Y4

Luovuuden esteeksi nousee tapausorganisaatioissa kaupallisen organisaation luonnolliset rajoitteet. Työtä tehdään kaikissa organisaatioissa asiakkaille, jolloin asiakkaan antamat rajoitteet rajoittavat myös luovuutta organisaatiossa. Tämä tarkoittaa sitä, että vaikka organisaatio ja luova tiimi pitäisi jotakin ideaa loistavana, jota kannattaisi kehittää edelleen on heidän myös pystyttävä myymään ideansa asiakkaalle. Mikäli asiakasorganisaatio ei ideasta pidä, saattavat hyvätkin ideat jäädä täysin käyttämättä. Tämän lisäksi asiakkaan huomioiminen rajoittaa myös idean luomisprosessia, jos lähtökohtaisesti ideaa lähdetään luomaan siten, että asiakas olisi siihen mahdollisimman tyytyväinen, eikä siltä pojalta, että minkälainen lähestymistapa olisi paras ja omaperäisin.

”Et jos miettii mitä tahansa muita niinku luovaa alaa missä ihmiset tekevät näkymiksiään asiasta. Niin missään muualla sä et saa niin pahasti kritiikkiä siitä. Tässä taide on valjastettu kaupalliseen tarkoitukseen. Eli sä tuut joka päivä uusien ideoiden kanssa jota pyyhitään koko ajan pois. Sun pitää pystyy olla semmoses paikassa missä sä pystyt sanoo että mä tykkään tästä tosi paljon mut täst ei tuu mitään. Sit taas vastapainona et jos joku on oikeesti hyvä niin sä tiedät että niiden puolesta kannattaa taistella etkä suostu että tää lytätään niin sä tappelet sen puolesta. Et kannattaako ottaa riski että suututtaa asiakkaan.”

6 YHTEENVETO JA JOHTOPÄÄTÖKSET

6.1 Yhteenveto

Tämän tutkimuksen ensimmäinen osa-ongelma oli: *Miten organisaatiokulttuuri näkyy case-organisaatioiden toiminnassa?* Tähän osaongelmaan on mahdotonta antaa ytimekästä ja kaiken kattavaa vastausta, sillä organisaatiokulttuuri näyttäytyy, jokaisessa organisaatiossa eri tavalla ja kullakin organisaatiolla on myös omanlaisensa kulttuuri. Tapausorganisaatioiden osalta organisaatiokulttuurin voidaan kuitenkin nähdä ohjaavan organisaation työntekijöitä heidän päivittäisissä tehtävissään. Kaikissa case-organisaatioissa työtä tehtiin hyvin autonomisesti. Autonomian lisäksi kaikissa tapausorganisaatioissa työtä tehtiin innolla ja ylpeydellä ilman, että esimiehen tarvitsee erikseen määrätä jokainen työntekijä tekemään töitä. Haastatteluissa kävi kaikissa selväksi se, että ote työntekoon on heidän nykyisissä organisaatioissaan erilainen kuin aikaisemmissa. He eivät pystyneet suoraan selittämään miksi näin on. Kuitenkin kaikki tiedostivat tämän seikan omassa organisaatiossaan. Tämä näkymätön voima, joka ohjaa työntekijän tekemään tehtävänsä kenenkään sitä pyytämättä on osa organisaatiokulttuuria. Tapausorganisaatioissa vallitsee perusoletus siitä, että työ jota teemme on merkityksellistä ja se halutaan tehdä niin hyvin kuin mahdollista ja sitä minulta myös odotetaan. Tämä perusoletus sisältää kolme erillistä seikkaa. Sen, että työ koetaan merkitykselliseksi, joka toteutuu kaikkien case-organisaatioiden kohdalla. Toiseksi se, että työtä halutaan tehdä niin hyvin kuin mahdollista. Tämä asia yhdistää myös kaikkia tapausorganisaatioita. Organisaatioiden työntekijät ovat ylpeitä työpaikastaan ja kilpailu kyseisten organisaatioiden palkkalistoille on kova. Työntekijät tiedostavat tämän ja ovat motivoituneita näyttämään taitonsa. Tästä päästään kolmanteen asiaan, eli siihen mitä henkilöltä odotetaan. Kaikissa tapausorganisaatioissa taso on korkealla ja työntekijöitä paineistetaan sopivassa määrin hyviin suorituksiin. Työntekijät tiedostavat, että he työskentelevät huippuorganisaatiossa huippuammattilaisten parissa. Työntekijät haluavatkin tapausorganisaatioissa täyttää paitsi työnantajan, myös työtovereiden ja asiakkaan odotukset. Näiden seikkojen vuoksi voidaan tapausorganisaatioilla nähdä olevan perusoletus siitä, että työ jota tehdään on merkityksellistä ja se halutaan tehdä niin hyvin kuin mahdollista. Tämä ominaisuus tapaus organisaatioissa tukee Amabilen (1997) teoriaa luovasta organisaatiosta, jossa motivaatio omaa työtä kohtaan nähdään välttämättömänä kriteerinä luovuudelle asiantuntijuuden ja luovien ajatteluprosessien lisäksi.

Toisena perusoletuksena kaikille tapausorganisaatioille voidaan nähdä, että organisaatiomme on avoin ja tasa-arvoinen. Nämä kaksi seikkaa heijastuvat kunkin organisaation arkeen eri tavalla. Ensinnäkin tasa-arvo näkyy matalana hierarkiana, sekä

myös mahdollisuutena suurelle diversiteetille organisaation työntekijöiden välillä. Koulutustaustasta tai ammatillisesta asemasta huolimatta, jokainen voi saada mielipiteensä kuuluviin. Tämä asia liittyy myös avoimuuteen, joka voidaan nähdä myös perusoletuksena jokaisessa tapausorganisaatiossa. Avoimuuteen liittyy myös se, että organisaation johto pyrkii tekemään päätöksensä mahdollisimman avoimesti, eikä työntekijöiltä salassa. Nämä kaksi seikkaa yhdessä näkyvät organisaatioissa erilailla. Yhdessä tapausorganisaatiossa tätä käytetään työhyvinvoinnin kasvattamiseen ja ilmapiirin parantamiseen, kun taas toisessa pyritään yhteisöllisyyteen ja kolmannessa luottamuksen parantamiseen.

Tutkimuksen toisena alakysymyksenä oli: *Miten tapausorganisaatioissa on pyritty edesauttamaan luovaa organisaatiokulttuuria?* Koska tapausorganisaatiot ovat kaikki omanlaisiaan ja toimivat erilaisilla kaupallisilla aloilla, ei tähänkään kysymykseen ole yhtä kaikenkattavaa vastausta. Tapausorganisaatioissa luovuutta lähestyttiin erilaisista näkökulmista, joten myös sitä parantavat toimenpiteet poikkesivat toisistaan. Kuten aikaisemmin mainittiin on tapausorganisaatioissa pyritty työntekijöille antamaan mahdollisimman suuri autonomia omaa työtään kohtaan. Tämän vapauden antaminen ja sen ylläpitäminen ja parantaminen yhdistää kaikkia tapausorganisaatioita parantaen luovuutta organisaatiossa. Tämä tukee aiempaa Cameronin ja Quinnin (1999) mallia, jotka ovat nähneet joustavuuden ja yksilöllisyyden tärkeäksi osaksi innovaatiokulttuurin syntymistä. Toisena yhdistävänä seikkana tapausorganisaatioiden välillä voidaan nähdä kommunikaatioon rohkaisu, jota toteutetaan eri tavoilla eri organisaatioissa. Fyysiset tilat on tapausorganisaatioissa suunniteltu siten, että ne mahdollistavat kanssakäymisen työtovereiden välillä ja avoimuus näkyy selvästi kaikissa toimistoissa. Organisaatiosta riippuen kommunikaatioon rohkaisulla on pyritty, joko parantamaan tiedonkulkua ja ideoista rakentamista, tai yhteisöllisyyttä ja työhyvinvointia. Tiedon kulun parantamisen ja ideoista rakentamisen uskotaan saavan aikaan parempia ja luovempia lopputuloksia, kun idea muokkautuvat useamman ihmisen toimesta. Toisaalta yhteisöllisyyden ja työtyytyväisyyden uskotaan parantavan yksittäisten ihmisten tehokkuutta saaden näin aikaan parempia lopputuloksia. Martins ja Terblanche (2003) saivat tutkimuksessaan samankaltaisia tuloksia avoimuuden ja kommunikaation suhteen.

Näistä kahdesta näkökulmasta tiedonkulku ja ideoista rakentaminen on helpommin havaittavissa. Kun luodaan ympäristö, jossa äänensä saa helposti kuuluviin pystytään ideaa paremmin jalostamaan, kun mahdollisimman moni ihminen pääsee osallistumaan projektiin, ilman vaaraa tulla tuomituksi. Myös tiedonkulku paranee tällaisessa ympäristössä. Toinen näkökulma, jossa kommunikointiin rohkaisu nähdään yhteisöllisyyden ja työtyytyväisyyden rakentajana on kuitenkin myös keino parantaa organisatorista luovuutta. Kun ihmisiä rohkaistaan keskusteluun ja kanssakäymiseen, pystytään työyhteisössä syventämään ihmistenvälisiä suhteita ja yhteenkuuluvuuden tunnetta. Tällainen yhteisöllisyys onkin osassa tapausorganisaatioita nähty heidän

organisaationsa selkeänä etuna. ”Me-hengen” luominen on myös koettu työtyytyväisyyttä parantavaksi ja se luo myös turvallisuuden tunnetta työpaikalle. Tällaisessa turvallisessa ympäristössä työskenteleminen koetaan myös luovuutta parantavaksi tekijäksi, kun työntekijöiden ei tarvitse pelätä tyrmätyksi tulemista, kertoessaan ideansa ääneen.

Tutkimuksen pääkysymyksenä oli, *miten organisaatiokulttuuri vaikuttaa luovuuteen asiantuntijaorganisaatiossa?* Organisaatiokulttuuri ohjaa organisaatiossa työskenteleviä ihmisiä ja asiantuntijoita heidän jokapäiväisessä työssään. Organisaatiokulttuuri voikin vaikuttaa luovuuteen, sekä negatiivisesti, että positiivisesti. Tämän tutkimuksen valossa, organisaatiokulttuurin voidaan nähdä vaikuttavan luovuuteen eri organisaatiokulttuurin tasoilla. Artefaktien ja luomusten tasolla organisaatio voi ohjata sen työntekijöitä luovempaan työskentelyyn. Tutkimuksessa kävi ilmi, että tapausorganisaatioiden objektit koetaan osittain työntekijöiden itsensä luomiksi. Työpaikka siis objektien osalta muistuttaa sen henkilöstöä. Tämä objektien yhteisluonti on toteutettu siten, että työntekijät on otettu mukaan suunnittelemaan työpaikan ulkonäköä ja designia. Työntekijöiden vaikutus objekteihin näkyy myös vapaana pukeutumisena. Myöskin artefakteihin ja luomuksiin kuuluvat aktiviteetit näyttelevät suurta roolia tapausorganisaatioiden arjessa. Jokaisella organisaatiolla aktiviteetit ovat omanlaisiaan, mutta niillä pyritään ensisijaisesti parantamaan, joko työpaikan ilmapiiriä tai tiedonvaihdamista. Aktiviteetit ovat tapausorganisaatioissa jo perinteiksi muodostuneita viikoittaisia tai kuukausittaisia tapahtumia, eivätkä aina liity varsinaisiin työprojekteihin.

Organisaatiokulttuurin arvot ja normit ovat artefakteja vaikeammin havaittava organisaatiokulttuurin taso. Tutkimuksessa löytyi kuitenkin yhtäläisyyksiä tapausorganisaatioiden arvomaailmasta, jota käsiteltiin jo ensimmäisen alakysymyksen kohdalla. Kaikille tapausorganisaatioille yhteisiä arvoja olivat tasa-arvoisuus, avoimuus, ammatillisuus ja luottamus. Nämä arvot heijastuvat työpaikan arkeen avoimena kommunikaationa, matalana hierarkiana, osaamisen arvostamisena ja autonomisena työskentelynä.

Luovuutta parantavalla organisaatiokulttuurille voidaan tämän tutkimuksen valossa nähdä olevan tietynlaisia ominaisuuksia. Vahva ”me-henki” organisaation sisällä toteutuu kaikissa tapausorganisaatioissa. Ylpeys kuulumisesta kyseiseen organisaatioon ja omaan työhön yhdistää myös kaikkia tapausorganisaatioita. Yhteenkuuluvuuden tunne organisaation ja sen työntekijöiden välillä on myös vahvistunut entisestään, kun henkilöstölle on annettu mahdollisuus itse vaikuttaa siihen millaisessa työpaikassa hän työskentelee. Organisaatio siis näyttää työntekijöiltään eikä toisinpäin.

Työn merkityksellisyys ja sen kokeminen nousi esille useassa tutkimuksen vaiheessa. Jo aikaisempi teoria osoittaa, että sisäinen motivaatio on omiaan parantamaan luovuutta. Työn merkityksellisuuden kokeminen parantaakin tämän tutkimuksen valossa

työntekijän sisäistä motivaatiota omaa työtään kohtaan. Luovassa organisaatiokulttuurissa tähän onkin kiinnitetty huomiota. Kun puhutaan työn merkityksellisyydestä ja merkityksellisyyden kokemisesta on hyvä lähteä liikkeelle siitä, mitä organisaatiossa arvostetaan. Kun työntekijää ja varsinkin hänen tekemäänsä työtä pidetään suuressa arvossa organisaation sisällä, on se omiaan ruokkimaan työntekijän merkityksellisyyden kokemusta ja sitä kautta sisäistä motivaatiota. Työn arvostus näkyy tapausorganisaatioissa kaikkialla arjessa. Meriitit ansaitaan hyvällä työllä ja hyvistä suorituksista palkitaan. Työn ja työntekijän arvostus toteutuu riittävänä resurssien kohdentamisena ja esimiehen luottamuksena.

Luovassa organisaatiossa johdon rooli on tukea työntekijöitä heidän työssään ja mahdollistaa jokaisen työntekijän luovalle työlle mahdollisimman hyvät puitteet rajallisten resurssien ollessa käytössä. Luovan organisaation johto on myös tavoitettavissa ja mukana luomassa organisaatiokulttuuria parempaan suuntaan työntekijöiden parissa.

6.2 Johtopäätökset

Organisaatiokulttuurin rooli organisaatioiden arjessa on todella suuri ja vaikuttaa siihen monella tasolla. Kulttuurin tunnistaminen ja sen kehitykseen panostamisella voidaan saada kauaskantoisia seurauksia ja hyötyjä organisaatioille. Vahva organisaatiokulttuuri kumpuaa organisaation sisältä henkilöstöstä itsestään ja artefaktit ovat vain heijastumia paljon syvemmistä kulttuurin tasoista. Tämä sisäsyntyisyys aiheuttaa sen, ettei kulttuuria voida pakottaa ja väärin johdettu pakotettu kulttuurinmuutos ei ole lopputulokseltaan pysyvä. Organisaation johto voi kuitenkin poistaa esteitä kulttuurin kehittymisen tieltä ja näin toimillaan välillisesti auttaa kulttuuria kehittymään oikeaan suuntaan. Kommunikointi ja avoimuus organisaatiossa, johtaa molemminpuoliseen luottamukseen organisaation johdon ja alaisten välillä. Tällöin johdon on helpompi tunnistaa olemassa oleva kulttuuri, koska kommunikaatio toimii myös alhaalta ylöspäin ja myös alaiset ymmärtävät organisaation johdon viestimät arvot paremmin, koska luottamus organisaation johtoon ja visioon on olemassa ja arvoviesti myös paremmin ymmärretään. Käytännön toimien on kuitenkin oltava myös sopusoinnussa organisaation arvojen kanssa. Muutoin kulttuurista muodostuu hyvistä tarkoituksiperistäkin huolimatta vääränlainen.

6.3 Luotettavuuden arviointi

Laadullisessa tutkimuksessa aineiston luotettavuuden arviointia ja analysointia ei voida erottaa jyrkästi toisistaan. Analysoitaessa laadullista aineistoa joutuu tutkija jatkuvasti harkitsemaan tekemiään valintoja samalla pohtien analyysinsä kattavuutta ja työnsä luotettavuutta. Laadullisen tutkimuksen luotettavuuden arviointi voidaankin nähdä tutkimusprosessin luotettavuuden arviointina. Laadullisen tutkimuksen arvioitavuus on seikka, jonka avulla laadullisen tutkimuksen luotettavuutta voidaan parantaa. Tämä tarkoittaa sitä, että tutkija pyrkii työssään toteuttamaan päättelynsä siten, että lukija pystyy seuraamaan tutkijan päättelyä ja sen logiikkaa (Eskola & Suoranta 1998, 209–211.) Tässä tutkimuksessa käsiteltiin neljää tapausorganisaatiota. Tästä johtuen tutkimustuloksista ei voida tehdä kaikenkattavia yleistyksiä, vaan tutkimuksen tarkoitus on luoda neljän luovan organisaation pohjalta kuva siitä, miten organisaatiokulttuuri näiden organisaatioiden tapauksessa vaikuttaa organisaatioiden toimintaan ja millainen kulttuuri näissä organisaatioissa on. Tämän lisäksi tutkimuksen tarkoituksena on testata ja kyseenalaistaa aiempaa teoriaa luovasta organisaatiokulttuurista.

Tämän tutkimuksen aineistohankkimisessa käytettiin aineistotriangulaatiota. Aineistotriangulaatiolla tarkoitetaan sitä, että yhdessä tutkimuksessa yhdistellään useammanlaisia aineistoja keskenään (Eskola & Suoranta 1998, 69.) Tässä tutkimuksessa aineistoa kerättiin haastattelujen ja fyysisissä tiloissa havainnoimisen avulla. Aineisto ei siis pelkästään perustu yhden informantin kertomaan tarinaan, vaan tiloissa havainnoimalla ollaan voitu hankkia informanttien kertomuksia tukevaa informaatiota. Kaikkea haastatteluissa saatua informaatiota ei kuitenkaan voida varmentaa vain tiloissa havainnoimalla. Näitä ovat esimerkiksi organisaatiokulttuurin syvemmät tasot ja perusoletukset. Näiden osalta ollaankin siis jokaisen organisaation osalta yhden työntekijän näkemyksen varassa. Laajempi organisaatioiden kartoitus useampaa henkilö haastatteleamalla mahdollistaisi luotettavampien johtopäätösten vetämisen organisatorisen luovuuden syvemmistä arvostai ja perusoletuksista. Näkyvien artefaktien ja arvojen kannalta johtopäätöksiä tukee kuitenkin niin haastattelut, kuin myös tiloissa havainnoinnista saatu tieto.

6.4 Jatkotutkimusmahdollisuudet

Gradutyöskentely ei anna mahdollisuuksia kovinkaan syväluotaavaan organisatoriseen tutkimukseen. Tämän tutkimuksen tulosten valossa kuitenkin voidaan päätellä organisaatiokulttuurin vaikuttavan luovuuteen artefaktien ja arvojen tasolla. Syväluotaavammalla tutkimuksella olisi mielenkiintoista kartoittaa minkälaiset

perusolelutukset organisaatioissa ruokkivat luovuutta ja voidaanko luovien organisaatioiden kulttuurien perusolelutuksista löytää samankaltaisuuksia.

Tässä tutkimuksessa haastateltiin Suomalaisia organisaatioita ja kuinka luovuus näissä organisaatioissa näyttäytyy. Olisi mielenkiintoista nähdä kuinka suuri vaikutus kulttuurilla on luovuuden syntyyn toteuttamalla vastaavanlainen tutkimus kulttuurisesti erilaisessa maassa kuin Suomi. Olisivatko luovuuden synnylle tarvittavat lähtökohdat tällöin samat vai poikkeaisivatko eri maiden luovat organisaatiot oleellisesti toisistaan. Voisiko näiden tutkimusten tulosten pohjalta kulttuurivaikutuksen luovuuteen poistaa, jolloin päästäisiin vielä puhtaampiin vain luovuuteen vaikuttaviin lopputuloksiin?

Mielenkiintoinen lähtökohta olisi myös jatkaa tutkimuksen tuloksien perusteella lähteä rakentamaan mallia luovuuden ennustettavuudelle. Eli voidaanko organisaatiokulttuuri tiettyyn suuntaan kehittämällä saada todellisuudessa aikaan luovempia lopputuloksia. Tällöin olisi tärkeää määrittää se, mitä luova lopputulos tarkoittaa ja kuinka sitä voidaan mitata, jotta voidaan nähdä miten muutokset organisaatiokulttuurissa siihen vaikuttavat.

LÄHTEET

- Alasuutari, P. (1993) *Laadullinen tutkimus*. 2. Uudistettu painos. Vastapaino, Gummerus – Tampere.
- Alvesson, M. – Berg, P. O. (1992). *Corporate culture and organizational symbolism: An overview* (No. 34). Walter de Gruyter.
- Alvesson, M. (2002) *Understanding Organizational Culture*. SAGE, London – Thousand Oaks – New Delhi.
- Allen, T. (1997) Architecture and Communication Among Product Development Engineers. *The international Center for Research on the Management of Technology*. Massachusetts Institute of Technology.
- Amabile, Teresa M. (1997) Motivating Creativity in Organizations: Or doing what you love and loving what you do. *California Management Review*, Vol.40 (1), 39–58.
- Amabile, T. – Barsade, S. – Mueller, J. – Staw, B. (2005) Affect and Creativity at Work. *Administrative Science Quarterly*, Vol 50, 367–403.
- Amabile, T. – Conti, R. – Coon, H. – Lazenby, J. – Herron, H. (1996) Assessing the Work Environment For Creativity. *Academy of Management Journal*, Vol 39, (5), 1154–1184.
- Andriopoulos, C. (2001) *Deteminants of organizational creativity: a literature review*. Vol 39, 834–841.
- Aula, P – Heinonen, J. (2002) *Maine - menestystekijä*. Porvoo: WSOY.
- Boutellier, R. – Ullman, F. – Schreiber, J. – Naef, R. (2008) Impact of Office layout on communication in a science-driven business. *R&D Management*. Vol 38 (4). 372–391.
- Brettel, M – Chomik, C. – Flatten, T. (2015) How Organizational Culture Influences Innovativeness, Proactiveness, And Risk-Taking: Fostering Entrepreneurial Orientation in SMEs. *Journal of Small Business Management*. Vol 54 (4) 868.
- Carr, P. (2004) Riding the Tiger of Culture Change. *T + D*, Vol. 58(8), 32–41.
- Csikszentmihalyi, M. (1997) Happiness and Creativity. *The Futurist*. Syys-Lokakuu.

- Csikszentmihalyi, M. (1996) *Creativity: Flow and the Psychology of Discovery and Invention*. Harper Perennial: New York.
- Denning Steve (2011), How Do You Change An Organizational Culture? <<http://www.forbes.com/sites/stevedenning/2011/07/23/how-do-you-change-an-organizational-culture/>>.
- Fjortoft, N. – Smart, C. (1994) Enhancing Organizational Effectiveness: The Importance of Culture Type and Mission Agreement. *Higher Education*. Vol 27 (4), 429–447.
- Gagliardi, P. (1986), The Creation and Change of Organizational Cultures: A Conceptual Framework. *Organization Studies*, Vol. 7(2), 117–134.
- George, J. – Zhou, J. (2007) Dual Tuning in a Supportive Context: Joint Contributions of Positive Mood, Negative Mood, And Supervisory Behaviors to Employee Creativity. *DUAL Academy of Management Journal*. Vol 50 (3).
- Harnell, C.– Yi Ou, A. – Kinicki, A. (2011) Organizational Culture and Organizational Effectiveness: A Meta-Analytic Investigation of the Competing Values Framework's Theoretical Suppositions. *Journal of Applied Psychology*. Vol 96 (4), 677–694.
- Hartmann, J. – Khademian A. (2010) Culture Change Refined and Revitalized: The Road Show and Guides for Pragmatic Action. *Public Administration Review*, Vol. 70(6), 845–856.
- Harris, L. – Ogbonna, E. (2002) The unintended consequences of culture interventions: a study of unexpected outcomes. *British Journal of Management*, Vol. 13(1), 31–49.
- Hatch, M-J – Cunliffe, A. (2006) *Organization theory: modern, symbolic and postmodern perspectives*. Oxford university press: New York.
- Helfich, C. – Li, Y-F. – Mohr, D. – Meterko, M. – Sales, A. (2007) Assessing an organizational culture instrument based on the Competing Values Framework: Exploratory and confirmatory factor analyses. *Implementation Science*. Vol 2 (13).
- Hirsjärvi, S. – Hurme, H. (2009) Tutkimushaastattelu. Teemahaastattelun teoria ja käytäntö. Helsinki, Yliopistopaino.
- Hirsjärvi, S. – Remes, P. – Sajavaara, P. (2009) Tutki ja kirjoita. Tammi, Helsinki.

- Hofstede, G. – Waisfisz, B. (1990) Organizational Culture and Change Management.
- Huuhka, M. (2010) *Luovan asiantuntijaorganisaation johtaminen*. Talentum.
- Jung, T. – Scott, T. – Davies, T. O. – Bower, P. – Whalley, D. – McNally, R. – Mannion, R. (2009) Instruments for Exploring Organizational Culture: A Review of the Literature. *Publix Administration Review*.
- Juuti, P. (1999) *Organisaatiokäyttäytyminen*, Otava, Keuruu 3 p.
- Klijn, M. – Tomic, W. (2010) A Review of Creativity within Organizations from a Psychological Perspective. *Journal of Management Development*, Vol 29, (4), 322–343.
- Laguardia, D. (2008) We point to it. We talk about it. We blame it. *Training and Development*. Society for Human Resource Management: Chicago.
- Legge, K. (1994), Managing culture: Fact or Fiction. Teoksessa: *Personnel Management: A Comprehensive Guide to Theory and Practice in Britain*. Toim. Sisson, K. 397–433, Blackwell, Oxford.
- Lee, S. K. J. – Yu, K. (2001) Corporate culture and organizational performance. *Journal of Management Psychology*. Vol 19 (4) 340–359.
- Lim, B. (1995) Examining the Organizational culture and organizational performance link. *Leadership & Organizational Development Journal*. Vol 16(5) 16–21.
- Lloyd, H. – Ogbonna, E. (1998) Employee responses to culture change efforts. *Human Resource Management Journal*, Vol. 8(2), 78–92.
- Lubart, T.I. (2001), “Models of the creative process: past, present and future”, *Creativity Research Journal*, Vol. 13 Nos 3/4, pp. 295–308.
- Lämsä, A-M – Hautala, T. (2004) *Organisaatiokäyttämisen perusteet*. Edita Publishing oy: Helsinki.
- Mallak, L (2001) Understandin and changing your organization’s culture. *Industrial Management*, Vol. 43(2), 18–24.
- Martens, Y. (2011) Creative Workplace: instrumental and symbolic support for creativity. *Facilities*, 29(1/2), 63–79.
- Martins, E. C. – Terblance, F. (2003) Building Organizational Culture that Stimulates Creativity and Innovation. *European Journal of Innovation Management*, Vol. 1 (6), 64–74.

- Metsämuuronen, J. (2006) Laadullisen tutkimuksen käsikirja. International Methelp Oy, Helsinki.
- Muijen, J. – Koopman, P. – De Witte, K. – De Cock – G. – Susanj, S. – Lemoine, C. – Bourantas, D. – Papalexandris, N. – Branyicski, I. – Splatro, E. – Jesuino, J. – Das Neves, J. – Pitariu, H. – Kondrad, E. – Peiro, J. – Gonzalez-Roma, V. – Turnipseed, D. (1999) Organizational Culture: The Focus Questionnaire. *Journal of Work and Organizational Psychology*. Vol 8 (4) 551–568.
- Naranjo-Valenci, J. – Jimenez-Jimenez, D. – Sanz-Valle, R. (2011) Innovation or Imitation? The role of organizational culture. *Management Decision*. Vol 49 (1) 55–72.
- Ogbonna, E. – Wilkinson, B. (2003) The False Promise of Organizational Culture Change: A Case Study of Middle Managers in Grocery Retailing. *Journal of Management Studies*, Vol. 40(5), 1151–1178.
- Ohly, S. – Kase, R. – Skerlavaj, M. (2010) Networks for generating and for validating ideas: The social side of creativity. *Innovation: management, policy & practice*. Vol 12 41–52.
- Parker, M. (1999) *Organizational culture and identity: Unity and division at work*. Sage.
- Rissanen, R. – Sääski, K. – Vornanen, J. (1996) *Uudistuvat Organisaatiot: Käsikirja organisaatioista ja henkilöstöjohtamisesta*. Pohjois-Savon Ammattikorkeakoulu, Kuopio.
- Ritchie, M. (2000) Organizational culture: An examination of its effect on the internalization process and member performance. *Southern business review*, Vol 25 (2).
- Roughton, J. – Crutchfield, N. (2014) *Safety Culture: An Innovative Leadership Approach*. Butterworth-Heinemann. Oxford, England.
- Sadi, M. – Al-Dubaisi, A. (2008) Barriers to organizational creativity: The marketing executives' perspective in Saudi Arabia. *Journal of Management Development*. Vol 27 (6) 579–599.
- Sailer, K. (2011) Creativity as social and spatial process. *Facilities*. Vol 29 (1/2) 6–18.
- Sailes, J. (2008) School culture audits: making a difference in school improvement plans. *Improving Schools*, Vol. 11(1), 74–82.

- Sarros, J. – Cooper, B. – Santora, J. (2008) Building a Climate for Innovation Through Transformational Leadership and Organizational Culture. *Journal of Leadership and Organizational Studies*. Vol 15 (2) 145–158.
- Schein, E. (1991) *Organisaatiokulttuuri ja johtaminen*. Gummerus: Jyväskylä.
- Sharifirad, M. – Ataei, V. (2011) Organizational culture and innovation culture: exploring the relationships between constructs. *Leadership & Organization Development Journal*. Vol 33 (5) 494–517.
- Simmons, A. – Sower, W. (2012) Leadership sagacity and its relationship with individual creative performance and innovation. *European Journal of Innovation Management*. Vol 15 (3) 298–309.
- State, O. Ja Iorgulescu, M-C (2014) The Impact Management and Organizational Culture on Creativity in the Hotel Industry. *Report information from Proquest*.
- Sydänmaanlakka, P. (2009) *Jatkuva uudistuminen - Luovuuden ja innovatiivisuuden johtaminen*. Talentum media Oy: Hämeenlinna.
- Van Houtte, M. (2005) Climate or Culture? *A plea for conceptual clarity in school effectiveness research*. Vol. 16(1), 71–89.
- Vanhala, S. – Laukkanen, M. – Koskinen, A. (1998) *Liiketoiminta ja Johtaminen*. Otavan Kirjapaino, Keuruu, 2. Painos.
- Wallas, G. (1926), “The art of thought”, in Vernon P.E. (Ed.) (1970), *Creativity*, Penguin Books, Harmondsworth.
- Watson, E. (2007) Who or What Creates? A Conceptual Framework for Social Creativity. *Human resource development review*, Vol 6 (4), 419–441.
- Woodman, R.W. – Sawyer, J.E. – Griffin, R.W. (1993) Toward a theory of organizational creativity. *Academy of Management Review*, Vol. 18 No. 2, pp. 293–321.

LIITE 1 KYSELYLOMAKE

1. Yritys?
2. Toimenkuvanne? (Haastateltavan/ Haastateltavien)
3. Työntekijöiden määrä?
4. Mitkä ovat organisaationne arvot?
5. Onko organisaationne mielestänne luova? Miten se ilmenee?
6. Miten organisaation johto tukee mielestänne luovaa toimintaa?
7. Miten organisaationne ilmapiiri tukee mielestänne luovaa toimintaa?
8. Minkälaiset käytännön toimintatavat tukevat organisaatiossanne luovaa toimintaa?
9. Onko organisaatiossanne jotain mikä saattaisi toimia luovuuden esteenä? (esim resurssit, kuten aika)
10. Minkälaisia ovat luovuus- ja innovointiprosessit organisaatiossanne?
11. Pidätekö tärkeämpänä yksilön vai tiimin luovuutta?
12. Minkälainen on mielestänne yhteistyön merkitys luovuuden synnylle?
13. Minkälaisia ominaispiirteitä organisaatiossanne on? (Mikä erottaa sen muista?)
14. Miten kuvailisit organisaatiokulttuuria organisaatiossanne (Adjektiivein)?
15. Onko kulttuuria kehitetty luovuus vai jokin muu silmällä pitäen? (Esim tehokkuus)
16. Kiinnitetäänkö organisaatiokulttuurin kehittämiseen huomiota organisaatiossanne? Miten?

17. Kuinka paljon organisaatiossanne on sääntöjä ja ohjeistuksia?
18. Mikä on mielestänne työntekijöiden autonomian taso organisaatiossanne?
19. Kuinka sitoutuneita työntekijät ovat organisaatiossanne?
20. Ovatko työntekotavat organisaatiossanne tarkoin määriteltyjä?
21. Ovatko työnkuvat organisaatiossanne tarkoin määriteltyjä?
22. Miten kuvailisit organisaationne johtamistapaa? Edistääkö se luovuutta?
23. Minkälainen on johtaja ja alaisen välinen suhde organisaatiossanne?
24. Miten päätökset organisaatiossanne tehdään? (Osallistava vs autoritääriinen)
25. Millainen on organisaationne palkitsemisjärjestelmä? Tukeeko vai estääkö se mielestänne luovuutta? (Sisäinen vs ulkoinen motivointi)
26. Miten palautteenanto organisaatiossanne tapahtuu? Negatiivinen ja positiivinen
27. Miten ihmiset kommunikoivat keskenään organisaatiossanne? (Formaalia vai epäformaalia)
28. Onko kommunikointi organisaatiossanne mielestänne avointa?
29. Minkälaiset paineet henkilöstöllä on organisaatiossanne työmäärästä?
30. Minkälainen johtamistapa mielestänne edistää organisaationne organisaatiokulttuuria ?
31. Mikä on parasta organisaatiossanne?